

**EFEKTIVITAS PROSEDUR
REKRUTMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA SURAKARTA**



SKRIPSI

Disusun Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial
pada Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sebelas Maret Surakarta

Oleh :

ARUM SINIWI FEBRIYANTI

D 1108505

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2010

PERSETUJUAN

**EFEKTIVITAS PROSEDUR REKRUTMEN PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA
SURAKARTA**

Disusun oleh :

ARUM SINIWI FEBRIYANTI

D 1108505

Disetujui Untuk Dipertahankan di hadapan Tim Penguji

Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas Maret Surakarta

Pembimbing

Dra. Sudaryanti, MSi

NIP. 195704261986012002

PENGESAHAN

EFEKTIVITAS PROSEDUR REKRUTMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA SURAKARTA

Disusun Oleh :

ARUM SINIWI FEBRIYANTI

D 1108505

Telah disetujui dan disahkan oleh Tim Penguji Skripsi Pada Program Studi Ilmu

Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas Maret Surakarta

Pada Hari :

Tanggal :

Tim Penguji	Nama	Tanda tangan
1. Penguji 1	Drs. Priyanto Susiloadi, M.Si. NIP. 196010091986011001
2. Penguji 2	Drs. Muchtar Hadi, M. Si. NIP. 195303201985031002
3. Penguji 3	Dra. Sudaryanti, M. Si. NIP. 195704261986012002

Mengetahui

Dekan,

Drs. Supriyadi, SN, SU

NIP. 195301281981031000

MOTTO

- Bismillahhirohmaniroohim

- 5cm

- Dibelakangku ada kekuatan yang tak terbatas. Didepanku ada kemungkinan yang tak terakhir. Disekelilingku ada kesempatan yang tak terhitung. Mengapa aku harus takut....
(Stella Stuart)

-Janganlah kalian putus asa dari rahmat Allah, sesungguhnya tiada yang berputus asa dari rahmat Allah kecuali kaum kafir.
(Q. S. Yusuf : 87)

- Hidup memang kegelapan jika tanpa hasrat dan keinginan dan semua hasrat tanpa keinginan adalah buta jika tidak disertai pengetahuan, dan segala pengetahuan adalah hampa jika tidak disertai pekerjaan, dan setiap pekerjaan akan sia-sia jika tidak disertai cinta.
(Khalil Gibran)

PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan untuk:

♣ *Untuk Ibu, Ibu, Ibu dan Bapakku yang paling ku sayangi,
TERIMA KASIH atas semua kasih sayang, kesabaran, perhatian, dukungan
yang kalian berikan selama ini.*

♣ *Untuk adikku : denganmu aku mengerti akan arti kesabaran*

♣ *Untuk sahabat-sahabatku : tanpa kalian aku tak akan mampu melewati
setiap kerikil dalam perjalananku dengan kalian aku belajar arti bertahan dalam
persahabatan dan cinta (tanpa kalian aku akan sangat “miskin”).*

♣ *Untuk sahabat-sahabatku di STAN'08 (Swadana Transfer Administrasi
Negara) : dengan kalian aku belajar arti kebersamaan diantara perbedaan dan
berjuang bertahan dalam lelah dan penat.*

♣ *Ria, Qory, Ntunk, Lhena, Mloentz, Gombz, Bakmi : terimakasih, kalian
telah memberikan warna baru keluarga untuk kisah persahabatan dalam
hidupku.*

♣ *Untuk seseorang (Hartato, SSTP) : darimu aku mengerti arti cinta dalam
kesabaran, keikhlasan dan apa adanya*

KATA PENGANTAR

Assallamu'alaikum. Wr. Wb.

Puji syukur Allhamdullillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul : “ **EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PROSEDUR REKRUTMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA SURAKARTA** “. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan bagi penulis untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Terselesaikannya Skripsi ini, tidak lepas dari peran, bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini perkenankanlah penulis untuk menyampaikan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra.Sudaryanti, M. Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan Skripsi.
2. Bapak Drs. Supriyadi, SU., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sebelas Maret.
3. Bapak Rino Ardhian Nugroho, S, Sos. M. Ti, selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara Program Strata 1 Non Reguler, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta.
4. Bapak Rino Ardhian Nugroho, S. Sos. M. Ti , selaku Penasehat Akademik
5. Ibu Etty Retnowati, SH. MH, selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Surakarta.
6. Bapak Daryono, SE, selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Surakarta .
7. Ibu Endang Tri Wahyuni, S. Sos, selaku staff pada Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Surakarta
8. Bapak Drs.Sugiyanto, MM. Selaku perwakilan Satuan Perangkat Kerja Daerah dari Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Surakarta.

9. Bapak Andy Nur Husaini, S. Sos, selaku perwakilan Satuan Perangkat Kerja Daerah dari Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu Surakarta.
10. Seluruh Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Surakarta yang telah memberikan bantuan kepada Penulis dalam menyelesaikan Skripsi.
11. Semua sahabat-sahabatku yang tidak bisa kusebut satu persatu, aku akan sangat “*miskin*” tanpa kalian-kalian semua.
12. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan demi sempurnanya Skripsi ini. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya. Atas segala kekurangan yang ada pada Skripsi ini, penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya.

Surakarta, Juli 2010

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN.....	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Landasan Teori.....	6
E. Kerangka Pemikiran.....	39
F. Metode Penelitian	41
BAB II DESKRIPSI LOKASI.....	49
A. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah	49
B. Struktur Organisasi	54
C. Mekanisme Kerja Badan Kepegawaian Daerah Surakarta ...	55
D. Efektivitas Prosedur Rekrutmen PNS di BKD	80
BAB III PEMBAHASAN	86
A. Pelaksanaan Prosedur Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta.....	87

B. Efektivitas Prosedur Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta.....	95
C. Hambatan Dalam Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta.....	109
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	115
A. Kesimpulan	115
B. Saran.....	118
Daftar Pustaka	119
Lampiran-Lampiran	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Pendekatan-pendekatan efektivitas	8
Gambar 2.	Kerangka Pemikiran.....	40
Gambar 3.	Model Analisis Interaktif	47
Gambar 4.	Struktur Organisasi.....	54
Gambar 5.	Bagan prosedur rekrutmen PNS di BKD Surakarta.....	111

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Daftar Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Surakarta Berdasarkan Golongan dan Jabatan	75
Tabel 2.	Daftar Rekapitulasi Beberapa Usulan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Wilayah Pemerintahan Kota Surakarta Tahun 2009	88
Tabel 3.	Daftar formasi kosong dalam pengadaan PNS Pelamar Umum Pemerintah Surakarta Tahun 2009	106
Tabel 4.	Hasil penelitian tentang efektivitas rekrutmen PNS di BKD Surakarta	112

DAFTAR LAMPIRAN

1. Daftar Pertanyaan
2. Surat Ijin Penelitian
3. Surat Keterangan Dari Instansi
4. Surat Pemberitahuan Badan Kepegawaian Negara
5. Pengumuman Wali Kota Solo
6. Jurnal Internasional

ABSTRAK

ARUM SINIWI FEBRIYANTI, D 1108505 “ EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PROSEDUR REKRUTMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA SURAKARTA “, Skripsi, Program Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Sebelas Maret, Tahun 2010, 120 halaman

Rekrutmen pegawai merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang sesuai untuk menjadi pegawai dalam dan oleh suatu instansi. Dalam pelaksanaan prosedur rekrutmen pada umumnya terdapat masih adanya formasi yang masih tetap kosong setelah diadakan proses rekrutmen. Dari latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti efektivitas pelaksanaan prosedur rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan efektivitas prosedur rekrutmen pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta. Dengan adanya prosedur rekrutmen yang dijalankan, diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan juga bisa mendapatkan pegawai sesuai dengan kualifikasi disetiap jabatan yang akan diperoleh calon pegawai.

Penelitian ini adalah penelitian Deskriptif Kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara kepada para petugas di bagian Pengembangan dan perwakilan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah, Observasi, serta Dokumentasi. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari lapangan baik melalui pengamatan maupun wawancara dengan para informan sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari berkas-berkas dan dokumen lain yang berkaitan dengan masalah dalam pengamatan ini. Validitas data menggunakan Triangulasi Sumber dan tehnik analisis data menggunakan teknik analisis data interaktif.

Berdasarkan hasil analisis penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta, Efektivitas Prosedur Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil secara garis besar adalah sudah efektif, tetapi dalam tahap pengadaan belum efektif hal ini ditunjukkan dengan belum terpenuhinya beberapa kebutuhan pegawai yang diajukan oleh masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah di wilayah Surakarta.

Adapun saran-saran dari kegiatan ini yaitu dalam pelaksanaan prosedur rekrutmen sebaiknya lebih memprioritaskan lagi kebutuhan pegawai yang strategis dan dalam pengumuman kepada masyarakat lebih dijelaskan kembali tata cara pemenuhan syarat dan kelengkapannya.

ABSTRACT

ARUM SINIWI FEBRIYANTI. D 1108505. The Effectiveness of Civil Official's Recruitment Procedure in Surakarta Official Region Council. Thesis. Science Program of Public Administration, Faculty of Social and Politics Science, Sebelas Maret University. 2010. 120 pages.

Recruitment officer is processing looks for, finds and to describe the applicants appropriate to be officer in and by an institution. In execution of procedure recruitment in general there is still existence of formation that is still empty after performed by process recruitment. From the background, writer interests to check execution effectiveness of recruitment procedure Civil Public Servant in Surakarta Official Region Council (Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta). The goal of this research is to describe the effectiveness of civil official's recruitment procedure in Surakarta Official Region Council (Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta). By the recruitment procedure which is run, it is expected to be able to fulfil officials' needs. Besides, it is also expected to get the officials which are appropriate with the qualifications in every position will be achieved by official candidates.

The method used by the writer is qualitative descriptive method that is the observation which solves problems by explaining, interpreting, and analysing the available data. In this observation, the writer describes and explains the data which have been gained from Surakarta Official Region Council (Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta). The data collecting is done by interviewing the officials in the Representation and Development Department of Region Set's Work Unit. Besides, observation and documentation are also taken to complete the data.

The data source is primary and secondary data. Primary data is the data which is directly collected from the field by both observing and interviewing the informants. On the other hand, secondary data is the data which is gained from bundles and other documents related to the problem in this research. Based on the result of observation analysis in Surakarta Official Region Council (Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta), generally, the effectiveness of civil official's recruitment procedure has been effective enough, but the recruitment phase has not been effective yet. It is shown that there are some unfulfilled officials' needs which are sent by each Region Set's Work Unit in Surakarta region.

The suggestion of this activity is the recruitment procedure implementation should take more priority to the officials' strategic needs. Then, the manner system of requirement fulfilment and completeness in announcing to the society should be clearer.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia selalu menjadi titik sentral dalam suatu kehidupan di dunia, karena manusia itu mempunyai ruang gerak dan lingkup yang sangat luas. Manusia diakui atau tidak sangatlah berperan dalam pelaksanaan sebuah organisasi, baik organisasi swasta maupun instansi pemerintah. Dimana yang dimaksud dengan manusia dalam organisasi instansi adalah pegawai. Oleh karena itu pegawai akan tetap diperlukan selama masih ada kegiatan organisasi. Dalam hal ini yang dimaksud pegawai adalah Pegawai Negeri Sipil.

Peranan Pegawai Negeri Sipil dalam perjalanan menentukan sejarah kehidupan bangsa dan negara Republik Indonesia sangat berarti dimana pegawai negeri sipil adalah unsur aparatur negara sebagai salah satu penyelenggara pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Adapun tujuan nasional yang tercantum dalam Pembukaan Undang – undang Dasar 1945 yaitu melindungi segenap Bangsa Indonesia dan tumpah darah Indonesia serta memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional sebagaimana tersebut diatas diperlukan adanya Pegawai Negeri yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD

1945, Negara dan Pemerintahan serta yang berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai Aparatur Negara dan Abdi Masyarakat.

Negara Indonesia adalah negara demokrasi yang berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Dalam pelaksanaan pemerintahan negara Indonesia menganut asas desentralisasi, yaitu dengan memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan pemerintahannya sendiri dengan sistem otonomi daerah. Salah satu dari penyelenggaraan otonomi daerah yaitu otonomi daerah dalam bidang kepegawaian daerah, yaitu sebagai salah satu faktor penunjang kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan. Demi suksesnya pemerintahan diperlukan aparatur pemerintah yang berkualitas baik. Aparat daerah ini lebih dikenal dengan istilah pegawai daerah atau Pegawai Negeri Sipil yang berstatus sebagai pegawai daerah otonom.

Pegawai merupakan sumber daya yang paling penting dalam sebuah instansi. Merupakan kenyataan bahwa dalam suatu organisasi selalu terbuka kemungkinan untuk terjadinya lowongan dengan aneka ragam penyebabnya. Misalnya, karena perluasan kegiatan, pegawai yang berhenti atau pindah, karena pensiun ataupun meninggal dunia. Apapun alasan terjadinya lowongan dalam suatu instansi yang jelas lowongan itu harus segera diisi, bahkan tidak mustahil ada lowongan yang harus diisi dengan segera. Salah satu teknik pengisiannya adalah melalui proses rekrutmen. Maka dari itu sebuah instansi secara berkala merekrut pegawai untuk menambah, mempertahankan atau menyesuaikan kembali keseluruhan tenaga kerja menurut kebutuhan SDM.

Pada prinsipnya rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang sesuai untuk menjadi pegawai dalam dan oleh suatu instansi. Selanjutnya rekrutmen juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. (Ambar T. Sulistiyani, 2002 : 134). Diselenggarakannya rekrutmen mengemban keinginan-keinginan tertentu yang harus dipenuhi, supaya organisasi dapat eksis. Menurut SP. Siagian diadakan rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. (Ambar T. Sulistiyani, 2002 : 135).

Salah satu isu yang perlu diperhatikan dalam filosofi rekrutmen adalah apakah akan mempromosikan sebagian besar pegawai dari dalam organisasi ataukah mengangkat dari luar guna mengisi kekosongan pada semua jenjang hierarki. Selain itu perihal apakah penekanannya pada sekedar mengisi lowongan saja ataukah pengangkatan untuk tujuan jangka panjang. (Ambar T. Sulistiyani, 2002 : 135). Pegawai yang baik dan memenuhi syarat kualifikasi, hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif.

Menurut The Liang Gie, efektivitas, kalau seseorang melakukan tindakan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka sering

dikatakan efektif kalau menimbulkan suatu akibat atau maksud sebagaimana yang dikehendaki (The Liang Gie, 1980 : 108).

Prosedur merupakan rencana yang tetap dipakai atau sering disebut dengan Standard of Procedure. Rencana ini bersifat permanen yang artinya terus menerus dipergunakan untuk keperluan yang berulang-ulang. Adapun prosedur rekrutmen pegawai negeri sipil yaitu perencanaan kebutuhan pegawai, analisis jabatan, penyusunan formasi, dan pengadaan. Supaya dapat melakukan prosedur rekrutmen secara efektif, harus tersedia informasi akurat, kerjasama baik dari pegawai, SKPD maupun pelamar dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi dalam instansi. Perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa dalam pelaksanaan rekrutmen suatu organisasi harus menyadari bahwa mereka menghadapi berbagai kendala baik dari organisasi itu sendiri, kebiasaan pencari kerja dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi itu bergerak.

Dewasa ini terjadi penataan kembali (restrukturisasi) akibat arus reformasi yang mengagendakan upaya pembenahan jajaran birokrasi pemerintah. Kebijakan otonomi luas juga semakin menekan pemerintah daerah supaya dapat membiayai rumah tangga daerahnya. Mengingat kebijakan tersebut organisasi publik yang berkedudukan di daerah lebih berhati-hati dalam proses rekrutmen, supaya mendapatkan pegawai yang handal, sehingga meskipun jumlah pegawai tidak terlalu banyak, namun tugas

dan fungsi dapat ditunaikan dengan lancar. Hal tersebut dapat terpenuhi apabila proses rekrutmen dapat dilakukan dengan baik dan bersih dari KKN.

Berkaitan dengan hal tersebut Badan Kepegawaian Daerah Surakarta sebagai lembaga di daerah yang menjadi koordinator dalam proses rekrutmen pegawai negeri sipil selalu berusaha memegang aturan dalam pelaksanaan rekrutmen dan dalam pelaksanaannya mendasarkan pada undang -undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999.

Dari uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta dan menuangkannya dalam sebuah tulisan yang berjudul “Efektivitas Prosedur Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan latar belakang tersebut maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana efektivitas pelaksanaan prosedur rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta?
2. Adakah hambatan yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Kota Suarakarta dalam pelaksanaan prosedur rekrutmen Pegawai Negeri Sipil dan upaya untuk mengatasi hambatan tersebut?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Obyektif
 - a. Untuk mengetahui secara jelas mengenai efektivitas prosedur dalam rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta.
 - b. Untuk mengetahui adakah hambatan yang ditemui Badan Kepegawaian Daerah Surakarta di dalam menjalankan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil serta upaya di dalam mengatasi hambatan itu sendiri.
2. Tujuan Subyektif
 - a. Menambah pengetahuan penulis khususnya tentang permasalahan Badan Kepegawaian Daerah Surakarta di dalam menjalankan perekrutan Pegawai Negeri Sipil serta hambatan dan cara mengatasinya.
 - b. Untuk memenuhi syarat dalam mencapai gelar Sarjana di bidang Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sebelas Maret Surakarta.

D. Landasan Teori

Dalam landasan teori ini, berisi teori-teori yang dipergunakan untuk menjelaskan variable penelitian. Berdasarkan perumusan masalah yang telah penulis sebutkan diatas, maka berikut ini penulis sajikan landasan teori yang

melandasi penelitian ini, untuk kemudian akan disajikan dalam kerangka pemikiran.

Adapun yang akan dijelaskan adalah :

1. Efektivitas Organisasi
2. Prosedur Kerja
3. Rekrutmen
4. Pegawai Negeri Sipil

Dari ketiga landasan teori tersebut, akan dijelaskan oleh penulis secara berurutan sebagai berikut :

1. Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi seringkali berhubungan erat dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Seperti diungkapkan oleh Amitai Etzioni (1982 : 2) yang mendefinisikan efektifitas organisasi yaitu :

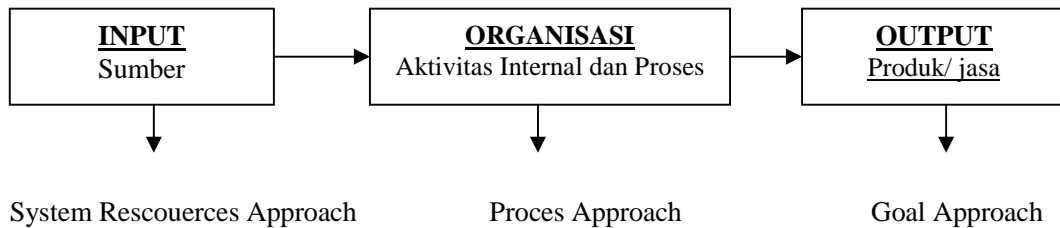
“Efektivitas Organisasi merupakan sebagai tingkat sejauh mana organisasi berhasil dalam mencapai tujuannya”.

Jadi dari definisi diatas terlihat bahwa efektivitas organisasi merupakan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Tujuan organisasi diartikan sebagai kondisi yang ingin dicapai oleh organisasi. (Amitai Etzioni, 1982 : 8).

Pada dasarnya konsep mengenai efektivitas organisasi mempunyai arti luas yang dapat dipengaruhi baik dari faktor dari dalam organisasi maupun luar organisasi. Pengukuran efektivitas ini dapat dilihat dari tiga pendekatan seperti yang tergambar di bawah ini :

Gambar 1

Pendekatan-pendekatan efektivitas



Sumber : Hari Lubis dan Martani Huseini dalam skripsi Candra Asyari (2003: 6)

Dari gambar 1 pengukuran efektivitas organisasi dapat diukur melalui tiga pendekatan yaitu pendekatan sumber, pendekatan proses dan pendekatan sasaran. Ketiga pendekatan tersebut oleh Hari Lubis dalam skripsi Candra Asyari (2003 :7 -10) dijelaskan sebagai berikut :

a. Pendekatan Sumber

Pengukuran efektivitas organisasi dilihat dari segi input atau sumber ini yaitu dengan melihat kemampuan organisasi untuk mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Yuchman dan Seashore menjelaskan efektivitas organisasi sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan lingkungannya untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka maupun yang tinggi nilainya.

Dengan memperoleh sumber-sumber yang dihasilkan melalui interaksi dengan lingkungannya tersebut maka kelangsungan hidup organisasi melalui pendekatan ini adalah berbagai jenis sumber yang

didapat oleh organisasi. Namun secara luas Barton menggunakan beberapa dimensi untuk mengukur efektivitas organisasi melalui pendekatan ini, yaitu :

1. Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan tinggi nilainya.
2. Kemampuan para pengambil keputusan dalam organisasi untuk menginterpretasikan sifat-sifat lingkungan secara tepat.
3. Kemampuan organisasi untuk menghasilkan output tertentu dengan menggunakan sumber-sumber yang berhasil diperoleh.
4. Kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasionalnya sehari-hari.
5. Kemampuan organisasi untuk bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

Melalui kriteria efektivitas diatas maka efektivitas organisasi merupakan kemampuan untuk tetap hidup, sehingga suatu organisasi akan dikatakan lebih efektif bila dibanding dengan organisasi yang lain apabila organisasi tersebut lebih sanggup untuk hidup dan mampu untuk bekerjasama dengan sekitarnya, antara lain dengan lingkungan beserta perubahan-perubahannya.

b. Pendekatan Proses

Melalui pendekatan ini efektivitas organisasi diartikan sebagai efisiensi dan kondisi (kesehatan) dari organisasi internal.

Pada pendekatan ini pengukurannya lebih memperhatikan pada kegiatan yang dilakukan terhadap sumber- sumber yang dimiliki oleh organisasi yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan kerja. Sehingga suatu organisasi dikatakan efektif apabila proses internal berjalan lancar dan kegiatan masing-masing bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi.

Pengukuran efektivitas melalui pendekatan ini adalah dengan mengukur efisiensi ekonomi dari organisasi yang meliputi input sumber, transformasi sumber menjadi output dan diberikan kepada masyarakat.

c. Pendekatan Sasaran

Pendekatan sasaran menekankan efektivitas suatu organisasi pada aspek output yaitu dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya. Sehingga efektivitas disini diartikan sebagai sejauh mana organisasi berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai.

Dalam pendekatan sasaran yang dipergunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi adalah pencapaian sasaran yang bersifat operatif, yaitu suatu sasaran yang berkaitan dengan hal-hal yang ingin dicapai oleh organisasi, dimana sasaran yang bersifat operatif ini akan dapat menunjukkan hasil yang nyata bila dibandingkan dengan penggunaan sasaran yang resmi

G. W. England dalam Hari Lubis (1987 :83) mengemukakan sasaran- sasaran yang penting bagi organisasi yang dapat dijadikan indikator efektivitas suatu organisasi :

1. Efisiensi organisasi
2. Produktivitas yang tinggi
3. Memaksimalkan keuntungan
4. Pertumbuhan organisasi
5. Kepemimpinan organisasi pada sektornya
6. Stabilitas organisasi
7. Kesejahteraan karyawan
8. Kesejahteraan sosial dilingkungan organisasi.

Dari delapan sasaran diatas, Hari Lubis dalam skripsi Candra Asyari (2003 :

9) menyimpulkan bahwa :

“Indikator efektivitas organisasi satu sama lain terkadang mempunyai sifat yang bertentangan sehingga hal tersebut dapat menghambat pengukuran efektivitas suatu organisasi. Dengan banyaknya sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi maka akan sulit menentukan sasaran yang sebenarnya menjadi tujuan organisasi itu sendiri”.

Dari konsep tersebut di atas dapat diterapkan pada semua organisasi. Mengingat bahwa setiap organisasi adalah unik, dalam arti memiliki sifat kekhususan sendiri, maka tidak ada criteria tertentu yang dapat diterima secara umum. Berkaitan dengan model organisasi dari penelitian ini, maka untuk menentukan kriteria tidak lepas dari aspek organisasi publik.

Kemudian dibawah ini akan disebutkan berbagai macam kriteria untuk mengukur efektivitas, tetapi itu pada dasarnya mengarah pada tujuan yang sama. Pendapat Campbell dalam Steers(1985: 45) yang dikutip Steers memberikan beberapa ukuran untuk menilai efektivitas, yaitu :

1. Keluwesan/ Kemampuan menyesuaikan

Kemampuan sebuah organisasi untuk mengubah prosedur standar operasinya jika lingkungan berubah, untuk mencegah kebakuan terhadap rangsangan lingkungan.

2. Produktivitas

Kuantitas atau volume dari produk atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi. Dapat diukur menurut tiga tingkatan : tingkat individual, kelompok dan keseluruhan organisasi.

3. Kepuasan kerja pegawai

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas atau peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari berbagai macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

4. Kemampuan ber laba.

Kemampuan organisasi dalam memperoleh penghasilan dari modal yang dipakai untuk menjalankan organisasi dilihat dari sudut pandang si pemilik

5. Keluar masuknya karyawan

Prosentasi keluar masuknya karyawan dalam sebuah organisasi.

(Richard M. Steers, 1985 : 45).

Menurut Sondang P. Siagian (1985 : 32-35) efektivitas organisasi dapat pula diukur dari berbagai hal lain, yaitu :

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai

Kiranya tidak perlu ditekankan lagi bahwa pembenaran eksistensi suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan

Telah diketahui bahwa strategi adalah peta jalan yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan. Kejelasan peta jalan itu penting agar dalam bertindak para anggota organisasi tidak tersesat. Tersesat di jalan berarti hilangnya waktu, tenaga dan biaya, disamping kemungkinan timbulnya frustrasi.

3. Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap

Strategi yang ditetapkan seyogianya diikuti oleh kebijaksanaan pelaksanaan tugas.

4. Perencanaan yang matang

Jika orang menerima pendapat bahwa merumuskan rencana pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang akan dikerjakan oleh organisasi adalah sejauh mana organisasi itu mampu :

- Memperkirakan keadaan yang akan dihadapi
- Mengambil keputusan dalam menghadapi masa depan mengandung unsur ketidakpastian
- Meningkatkan orientasi masa depannya
- Mengambil resiko yang telah diperhitungkan
- Memperhitungkan faktor-faktor pembatas yang diduga akan dihadapi dalam berbagai segi kehidupan organisasi.

- Memperhitungkan situasi lingkungan yang akan timbul, baik yang bersifat politik, ekonomi, nilai-nilai sosial, alam, ilmu pengetahuan dan teknologi.

5. Penyusunan program yang tepat

Suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat pula. Sebab apabila tidak, para pelaksana akan tidak atau kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.

6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja

Kemampuan bekerja suatu organisasi secara produktif dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan yang mungkin disediakan oleh organisasi.

7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien

Jelasnya tujuan, tepatnya strategi, efektifnya proses perumusan kebijakan, matangnya rencana, tepatnya penjabaran rencana program dan kemampuan memanfaatkan sarana dan prasarana terbatas masih harus dicerminkan oleh kegiatan operasional yang efektif dan efisien.

8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik.

Mengingat sifat manusia yang tidak sempurna dan karenanya mempunyai kekurangan, efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

2. Prosedur Kerja

Badan Kepegawaian Daerah Surakarta dalam hal ini sebagai objek penelitian bertujuan memberikan jasa kepada publik di bidang kepegawaian salah satunya dalam kegiatan rekrutmen PNS. Dengan demikian akan

dikemukakan pula mengenai prosedur kerja dalam rekrutmen Pegawai Negeri Sipil.

Pengertian prosedur kerja menurut Hadari Nawawi (1989 : 59) adalah

“Prosedur kerja adalah hubungan dan pentahapan kerja sama yang digunakan secara sistematis untuk melaksanakan tugas-tugas pokok dan tugas-tugas lainnya dalam batas-batas peraturan dan ketentuan perundangan yang berlaku dan kebijaksanaan yang ditetapkan di lingkungan satuan organisasi atau unit kerja tertentu.”

Menurut **Moekijat** dalam **Kamus Manajemen** (1990:435) pengertian prosedur adalah sebagai berikut:

1. Suatu prosedur berhubungan dengan pemilihan dan penggunaan arah dan tindakan tertentu sesuai dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditentukan.
2. Suatu prosedur adalah serangkaian tugas yang saling berhubungan yang merupakan urutan menurut waktu dan cara tertentu untuk melakukan pekerjaan yang harus diselesaikan.
3. Prosedur-prosedur memberikan urutan waktu (chronologis) kepada tugas-tugas dan menentukan jalan dari serangkaian tugas demikian dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan dan ke arah tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.
4. Urutan secara kronologis dari tugas-tugas ini merupakan ciri dari tiap prosedur. Biasanya suatu prosedur meliputi bagaimana , bilamana, dan oleh siapa masing-masing tugas harus diselesaikan.
5. Prosedur-prosedur menggambarkan cara atau metode dengan mana pekerjaan akan diselesaikan.

Pengertian prosedur diatas senada dengan pendapat The Liang Gie(1983:261) yang menyatakan bahwa:

“Prosedur adalah suatu seri tugas-tugas yang berhubungan satu sama lain yang merupakan kegiatan dari urutan-urutan kronologis dan cara yang ditetapkan untuk melakukan suatu pekerjaan”.

Menurut Ig. Wursanto (1987:33) Prosedur merupakan bagian dari klasifikasi perencanaan eksekutif. Perencanaan eksekutif atau perencanaan manajemen dibuat oleh pimpinan organisasi, dan perencanaan eksekutif diperlukan untuk menentukan prosedur pelaksanaan rencana, yakni petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang bersifat direktif.

Ig. Wursanto (1987:15) juga mengungkapkan prosedur merupakan salah satu bentuk dari rencana. Hal ini tertuang dalam pendapatnya yang menyebutkan bentuk-bentuk dari rencana, yaitu sebagai berikut :

1. Program
2. Standart
3. Anggaran
4. Acara
5. Siasat
6. Metode
7. Kebijaksanaa
8. Prosedur
9. Peraturan

Sedangkan perbedaan yang disampaikan oleh Harold Koontz dkk (1993 : 190), yang menyebutkan bahwa :

Prosedur termasuk dalam hierarki rencana adalah sebagai berikut :

1. Maksud dan misi
2. Tujuan
3. Strategi
4. Kebijakan
5. Prosedur
6. Program
7. Aturan
8. Anggaran

Disamping itu prosedur juga bersifat deskriptif karena membantu pelaksanaan koordinasi dengan jalan menyediakan petunjuk-petunjuk untuk tindakan para pegawai pada situasi yang berulang-ulang muncul. Dipandang dari sudut ini prosedur dianggap sebagai reaksi rutin atau yang diprogramkan terhadap situasi-situasi masalah yang bersifat umum dan terstruktur.

Prosedur merupakan rencana yang tetap dipakai atau sering disebut dengan Standard of Procedure. Rencana ini bersifat permanen yang artinya terus menerus dipergunakan untuk keperluan yang berulang-ulang.

Menurut Ig. Wursanto (1987:35), bagi pimpinan perencanaan tetap ini mempunyai keuntungan sebagai berikut:

- a. Menghemat tenaga
- b. Mempermudah pendelegasian wewenang antar petugas

- c. Memberikan kemungkinan untuk dipakai secara lebih luas dalam lembaga
- d. Lebih efisien, terutama dalam hal penggunaan pegawai lebih sedikit

Harold Koontz, Cyriil O'Donnell, Heinz Weihrich (1993:190) memberikan pengertian prosedur sebagai berikut:

Prosedur adalah rencana yang menetapkan suatu metode penanganan yang dibutuhkan untuk aktivitas-aktivitas yang akan datang. Ia merupakan pedoman untuk bertindak, bukan untuk berpikir dan ia menguraikan cara yang tepat untuk menyelesaikan suatu kegiatan tertentu. Ia merupakan urutan-kronologis dari tindakan-tindakan yang dibutuhkan.

Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa prosedur merupakan suatu bentuk rencana yang berkaitan dengan penetapan cara bertindak dan berlaku untuk kegiatan-kegiatan di masa mendatang. Ketetapan ini dipakai sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan. Dikatakan sebagai pedoman karena dalam prosedur menguraikan cara yang tepat untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan tersebut serta urutan dari kegiatan itu secara kronologis, seperti yang dikatakan oleh Soekanto Reksohadiprojo (1993:190) :

“Prosedur berlaku dengan serangkaian perintah terinci untuk melaksanakan urutan tindakan yang sering terjadi secara teratur”.

Urutan-urutan kronologis tugas-tugas merupakan cirri khas setiap prosedur. Oleh karenanya batas-batas waktu perlu ditetapkan pada setiap

langkah prosedur agar dapat dipastikan bahwa masing-masing tugas maupun hasil akhir dapat dilaksanakan. Karena waktu merupakan sumber yang sama sekali tidak dapat diperbaharui, sehingga harus dapat digunakan sebaik-baiknya.

Prosedur-prosedur juga tidak dapat berdiri melainkan dijalankan oleh orang-orang sebagai pelaksana prosedur. Peranan tenaga manusia merupakan sumber terpenting yang dimiliki organisasi. Karena sifatnya sebagai pelaksana dari semua langkah-langkah kebijaksanaan dan keputusan yang diambil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka peranannya juga harus dikelola secara maksimal.

Semua jika tidak didukung dengan saran dan prasarana kerja juga tidak akan bisa berjalan. Penggunaan sarana dan prasarana dalam prosedur kerja tetap diperhitungkan, artinya dengan sarana yang seadanya hendaknya tidak mengurangi semangat untuk bekerja dan diharapkan hasil yang dicapai dapat memuaskan semua pihak.

Apabila faktor-faktor yang mempengaruhi prosedur di atas dimanfaatkan dan dikelola sebaik-baiknya, maka akan tercapai suatu efisiensi kerja dalam organisasi. Hal itu terjadi karena prosedur kerja merupakan alat untuk mengkoordinasi setiap tugas dan alat ukur kelancaran kerja.

Prosedur juga merupakan suatu langkah untuk menyelesaikan pekerjaan secara sistematis. Sistematis dalam penulisan ini adalah cara yang dilakukan berurutan untuk menyelesaikan suatu kegiatan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Suatu prosedur memberikan sejumlah instruksi yang terperinci untuk

melaksanakan serangkaian kegiatan-kegiatan yang terjadi secara teratur. Jalinan sub sistem dalam suatu prosedur harus selalu diperhatikan agar dapat sesuai dengan rencana untuk mencapai efektivitas kerja, karena keseluruhan yang bekerja bersama-sama akan mencapai hasil yang lebih baik daripada bila bekerja sendiri-sendiri, karena dalam kehidupan organisasional ataupun instansi manusia bukanlah suatu individu yang lepas satu sama lain, namun terjalin dalam suatu format kerja sama guna mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasioanal atau instansi pemerintahan dimana ia berada.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa :

“Prosedur merupakan serangkaian tugas atau tahap yang berurutan dengan berhubungan satu sama lain sebagai suatu cara atau metode dalam menjalankan suatu pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku untuk mencapai suatu tujuan”

3. Rekrutmen

a. Pengertian Rekrutmen Tenaga Kerja

Perekrutan tenaga kerja yang baru bagi suatu perusahaan atau organisasi merupakan tantangan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia, karena perekrutan tenaga kerja merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya perencanaan. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2003 : 40) menjelaskan bahwa :

“Penarikan atau perekrutan adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan”

Pendapat lain dikemukakan oleh Bernadin dan Russel rekrutmen merupakan proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan yang dibutuhkan. (Ambar T. Sulistiyani, 2002 : 134).

Menurut Sheila M. Rioux, Ph.D., and Paul Bernthal, Ph.D. dalam Recruitment and Selection Practices mengatakan bahwa *“Recruitment is the process of identifying and attracting potential candidates from within and outside an organization to begin evaluating them for future employment. Once candidates are identified, an organization can begin the selection process. This includes collecting, measuring, and evaluating information about candidates' qualifications for specified positions. Organizations use these processes to increase the likelihood of hiring individuals who possess the right skills and abilities to be successful at their jobs”* (perekrutan adalah proses tentang mengidentifikasi dan menarik calon-calon potensial dari dalam dan satu organisasi luar untuk mulai mengevaluasi mereka untuk ketenaga-kerjaan masa depan. Begitu calon calon dikenali, satu organisasi dapat mulai proses pemilihan. Hal ini termasuk pengumpulan, mengukur, dan mengevaluasi informasi tentang kecakapan-kecakapan calon untuk posisi-posisi yang ditetapkan. Organisasi-organisasi gunakan ini semua proses-proses untuk meningkatkan kemungkinan tentang penggunaan merekrut individu yang menguasai ketrampilan-ketrampilan dan kemampuan-kemampuan yang benar agar berhasil pada pekerjaan mereka).

<http://www.scribd.com/doc/23658534/The-Role-of-Recruitment-and-Selection>)

Menurut Rynes, Bretz & Gerhart. 1991, dalam *Necessity of Effective Communication About Salary and Other Benefits of Entry Level Positions: An Empirical Study*, Vol. 3. No. 1 mengatakan bahwa *“Recruitment is commonly viewed as an element in the socialization process prior to organizational entry. During this stage, employers attempt to attract the type of employee who is most likely to be successful in the organization. This is done, in part, because selection is a two way decision-making process”* (Perekrutan adalah biasanya dipandang sebagai satu unsur di dalam proses sosialisasi sebelum masukan organisatoris. Selama langkah dalam tahap ini, usaha para pemberi kerja untuk menarik jenis dari karyawan siapa yang paling mungkin untuk sukses di dalam organisasi. Hal ini dilakukan dalam bagian, karena pemilihan adalah suatu dua proses pengambilan keputusan jalan).

<http://www.daffodilvarsity.edu.bd/library/opac/b&e/v3n1j8/5=Iftekhar%20Amin%20Chowdhury.pdf>)

Tujuan rekrutmen adalah :

1. Rekrutmen sebagai alat keadilan sosial
2. Rekrutmen sebagai teknik untuk memaksimumkan efisiensi.
3. Rekrutmen sebagai strategi responsivitas politik.

Tujuan-tujuan pasca pengangkatan perlu pula dipikirkan. Tujuan lain adalah bahwa upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan yakni citra umum organisasi harus menanjak dan bahkan pelamar-pelamar

yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap organisasi dan produknya.

Menurut Siagian (1996 :102) rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari dan menemukan pegawai atau pelamar yang sesuai dengan kualifikasi yang ada pada sebuah instansi maupun organisasi. Pada prinsipnya yang disebut rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu. Selanjutnya rekrutmen juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari, memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Kendala dalam rekrutmen diantaranya :

a. Faktor – faktor organisasi

Adanya berbagai kebijaksanaan yang ditetapkan dan diberlakukan dalam suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi yang bersangkutan semakin mampu mencapai tujuan dan sasarannya sehingga bisa saja kebijaksanaan tersebut membatasi ruang gerak pencari tenaga kerja baru.

b. Kebiasaan para pencari kerja

Karena beberapa faktor seperti latar belakang pendidikan dan pengalaman, para pencari kerja tersebut dalam melaksanakan rekrutmen mungkin saja mempunyai kebiasaan-kebiasaan tertentu yang tentunya ada segi positif yaitu proses rekrutmen dapat berjalan relatif cepat berkat pengalaman dan pengetahuannya, maupun negatifnya yaitu kecenderungan melakukan kesalahan yang sama dan sikap pandang enteng terhadap tugasnya.

- c. Faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan organisasi bergerak.

Tidak bisa diabaikan apa yang terjadi disekitar organisasi, artinya faktor-faktor eksternal atau lingkungan harus selalu mendapat perhatian, yaitu :

- ◆ Tingkat pengangguran, dalam hal ini ketika tingkat pengangguran tinggi maka para perekrut harus bisa bertindak lebih selektif karena bisa saja banyak pelamar yang melebihi ketentuan organisasi sebaliknya ketika tingkat pengangguran sangat rendah maka pencari tenaga kerja tidak dapat jual mahal kepada para pelamar.
- ◆ Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja, dalam hal ini organisasi yang mempunyai kedudukan tinggi maka akan membuat para pelamar merasa senang akan berada pada organisasi tersebut.

- ◆ Langka tidaknya keahlian, dalam hal ini terpengaruh oleh semakin beranekaragamnya keahlian dan keterampilan menuntut sebuah organisasi tersebut merekrut tenaga yang pada dasarnya sangat terbatas sehingga tidak jarang sebuah organisasi merubah kebijaksanaan.
- ◆ Peraturan perundang-undangan dibidang ketenagakerjaan, peraturan yang harus ditaati dan tidak bisa diganggu gugat lagi.
- ◆ Praktek rekrutmen oleh organisasi lain, terjadinya praktek-praktek melanggar norma etika dalam sebuah organisasi.
- ◆ Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru itu, dalam hal ini para pencari kerja biasanya dihadapkan pada keadaan dimana mencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman lebih sulit daripada mencari tenaga kerja yang baru saja lulus. (Sondang P. Siagian, 1996 : 104 – 111)

Eugene McKenna dan Nic Beech dalam Harbani Pasolong (2002 : 154), mengatakan bahwa:

“Rekrutmen merupakan proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong.”

Edwin B. Flipo dalam Harbani Pasolong (2002 : 154) mengatakan bahwa

“Rekrutmen adalah mencari calon pegawai dan merangsang mereka untuk melamar pekerjaan dalam organisasi bersangkutan“

Ales. Nitisemito dalam Harbani Pasolong (2002: 154) mengatakan seleksi adalah menetapkan syarat apa yang diperlukan untuk jabatan-jabatan tertentu, yang selanjutnya instansi menarik pegawai dari sumber-sumber tenaga kerja.

(Harbani Pasolong, 2002 : 154-161).

b. Alasan-alasan dasar perekrutan

Perekrutan dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan atau formasi dengan beraneka alasan.

Menurut Ambar T. Sulistiyani alasan diadakan rekrutmen diantaranya adalah :

- a. Berdirinya organisasi baru
- b. Adanya perluasan kegiatan organisasi
- c. Terciptanya pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatan baru
- d. Adanya pegawai yang pindah ke organisasi lain
- e. Adanya pegawai yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif.
- f. Adanya pegawai yang berhenti karena memasuki usia pensiun.
- g. Adanya pegawai yang meninggal dunia.(Ambar T. Sulistiyani, 2002 : 140).

Seiring dengan perkembangan jaman dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mana menuntut sebuah organisasi maupun instansi pemerintah mempunyai tenaga ahli dibidang tersebut. Sehingga dibukalah formasi baru untuk mengisi jabatan tersebut sehingga instansi

tersebut juga bisa mengikuti perkembangan teknologi yang selalu dan terus berkembang.

Dasar- dasar program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor berikut :

- a. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
 - b. Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi.
 - c. Berlangsung atas dasar berkesinambungan.
 - d. Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif, dan inovatif. (Ambar T. Sulistiyani, 2002 : 140).
- c. Metode Perekrutan Tenaga Kerja

Adanya lowongan pekerjaan dalam suatu perusahaan, bukan berarti dengan sendirinya akan ada calon-calon pelamar untuk pekerjaan tersebut. Dalam proses penarikan tenaga kerja, prioritas utama dititikberatkan pada orientasi Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan pertimbangan dan kebijakan yang diambil.

Adapun metode yang digunakan dalam Perekrutan tenaga kerja menurut pendapat Faustino Cardoso Gomes (2003 : 111-113) menyatakan ada dua macam metode dalam proses perekrutan tenaga kerja, yaitu :

1) Sentralisasi

Perekrutan dengan metode ini sering dipakai karena lebih efisien bila digunakan pada perusahaan yang mempunyai banyak pekerja. Jika perekrutan sentralisasi instansi atau perusahaan yang mengelola

sumber daya manusia akan bertanggung jawab untuk meminta para manajer memperkirakan secara periodik mengenai jumlah dan tipe para pekerja baru yang dibutuhkan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, instansi Manajemen Sumber Daya Manusia pada tingkat pusat akan mengeluarkan pengumuman perihal lowongan kerja yang tersedia, dimana setiap pengumuman tentang lowongan pekerjaan tersebut harus memasukkan informasi seperti :

- ✓ Jenis pekerjaan, klasifikasi pekerjaan dan besarnya gaji
- ✓ Lokasi tugas
- ✓ Gambaran dari kewajiban kerja
- ✓ Kualifikasi minimal
- ✓ Tanggal mulai kerja
- ✓ Prosedur pelamaran
- ✓ Tanggal penutupan

2) Di disentralisasikan

Perekrutan yang di disentralisasikan biasanya terjadi di instansi atau perusahaan-perusahaan kecil, kebutuhan rekrutmen terbatas. Perekrutan dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi khas professional, ilmiah atau administratif bagi suatu instansi atau perusahaan tertentu. Instansi tersebut biasanya lebih memilih perekrutan yang di disentralisasikan karena mereka secara langsung mengendalikan proses rekrutmen. Hanya saja kelemahan para pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali mengenai proses

rekrutmen tersebut dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang sudah ditetapkan atau tidak.

Sependapat juga dengan juga pendapat A. W. Widjaja (1986 : 48) bahwa metode rekrutmen ada dua beserta kelemahan dan kekurangannya, yaitu :

1) Sistem Sentralisasi

- Keuntungan, adanya norma yang sama, cara penerimaan yang seragam dan dapat lebih dijamin mutu pegawai.
- Kelemahan, sangat sulit dilaksanakan berhubung dengan luasnya wilayah dan masih sulitnya perhubungan.

2) Sistem Desentralisasi

- Keuntungan, dapat melaksanakan pengadaan pegawai baru dengan cepat.
- Kelemahan, tidak terdapat keseragaman dalam cara penerimaan, kemungkinan penentuan norma yang berbeda, yang mungkin tidak menjamin mutu pegawai.

Berhubung dengan luasnya wilayah RI dan masih sulitnya perhubungan maka digunakan perpaduan antara sistem sentralisasi dan desentralisasi, dalam arti bahwa penentuan norma dan cara ditetapkan secara terpusat, sedang pelaksanaan didesentralisasikan.

Sedangkan menurut Ambar T. Sulistiyani (2002 :145) menambahkan metode rekrutmen yaitu, metode Name Request yaitu kombinasi antara politik dan pelayanan yang melibatkan nilai respon

politik dan efisiensi pengelolaan. Seperti perekrutan berdasarkan pada kebutuhan instansi dalam suatu instansi. Para pegawai yang terpilih meminta birokrat tertentu untuk melihat apakah seorang sesuai dengan kualifikasi tertentu. Selanjutnya mereka akan dinasehati oleh birokrat. Khususnya untuk lowongan-lowongan jabatan professional dan administratif.

d. Kegiatan atau proses rekrutmen

Kegiatan rekrutmen PNS meliputi :

1) Perencanaan kebutuhan pegawai

Syuhadak dalam Harbani Pasolong (2002:154) mengatakan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan kontinu untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, dalam kondisi dan kebijakan personalia yang berkembang untuk efektivitas organisasi jangka panjang.

Perencanaan PNS perlu bagi suatu organisasi agar organisasi tersebut tidak mengalami hambatan dalam mencapai tujuannya dalam rangka menghadapi pengaruh-pengaruh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Manfaat perencanaan PNS :

- a. PNS yang sudah ada dapat lebih diberdayakan atau lebih dioptimalkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, jika sudah diketahui jumlah PNS, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja,

keterampilan khususnya, maka akan lebih mudah untuk melakukan promosi, mutasi atau demotasi.

- b. Kebutuhan PNS masa akan datang dapat dengan cepat diketahui. Jika data kuantitas dan kualitas pegawai sudah diketahui. Suatu ketika ada pegawai yang pensiun, pindah, maka dengan cepat dapat melakukan pengisian PNS yang dibutuhkan.
- c. Data PNS selalu tersedia karena perencanaan PNS idealnya berisi : Jumlah PNS yang ada, masa kerja, tingkat pendidikan, keahlian, golongan atau pangkat jabatan, status perkawinan, jumlah keluarga dan pegawai yang akan memasuki masa pensiun.
- d. Dapat dijadikan sebagai pijakan untuk menyusun program-program pengembangan PNS. Dengan data yang lengkap tentang PNS, maka lebih mudah untuk mengikutsertakan pegawai dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang sesuai dengan kebutuhan instansi, agar kinerja PNS yang ada akan dapat lebih ditingkatkan.

2) Analisis Jabatan

Pada dasarnya analisa pekerjaan merupakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang harus selalu dilakukan dalam rangka menyusun kebutuhan Manajemen PNS. Rencana kebutuhan PNS akan dapat dilaksanakan dengan tepat bila sebelumnya sudah dilakukan analisis pekerjaan yang tepat pula dalam suatu instansi.

Michael J. Jucius dalam Saydam dalam Harbani Pasolong (2002: 156) mengatakan bahwa untuk analisa pekerjaan diperlukan informasi tentang :

- a. Nama pekerjaan
- b. Jumlah pegawai yang ada dalam pekerjaan itu
- c. Sarana dan prasarana yang dipergunakan dalam pekerjaan itu
- d. Posisi dalam unit kerja
- e. Jam kerja dan tingkat kompensasi yang diberikan
- f. Kondisi kerja fisik dan sosial
- g. Jenis-jenis kewajiban
- h. Syarat-syarat pendidikan dan pelatihan
- i. Kecakapan, bakat, dan kemampuan yang diperlukan
- j. Jenjang promosi dan mutasi

Tugas dalam analisis pekerjaan menurut Iain Maitland dalam Harbani Pasolong (2002 : 158) antara lain :

- a. Menganalisis pekerjaan
- b. Membuat uraian pekerjaan
- c. Menetapkan spesifikasi pegawai

3) Formasi

Formasi menurut Undang-undang No 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian pasal 15 ayat 1 dan 2, adalah penentuan jumlah

dan susunan pangkat PNS yang diperlukan untuk menjalankan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Miftah Thoha dalam Harbani Pasolong (2002:160) mengatakan bahwa formasi adalah jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok untuk jangka waktu tertentu yang ditetapkan oleh menteri yang bertanggungjawab dalam bidang penertiban dan penyempurnaan aparatur negara.

Menurut Undang-undang Kepegawaian tersebut, faktor-faktor yang mempengaruhi formasi, yaitu jenis, sifat dan beban kerja yang dibebankan pada suatu organisasi serta jenjang dan jumlah pangkat dan jabatan yang tersedia dalam suatu organisasi. Berdasarkan PP No. 54 Tahun 2003 tentang perubahan atas PP Nomor 97 Tahun 2000 tentang formasi PNS, pasal 2 dikatakan bahwa formasi PNS secara nasional terdiri dari 2 :

1. Formasi PNS pusat
 2. Formasi PNS daerah
- (Harbani Pasolong, 2002 :160)

4) Pengadaan Pegawai

Pengadaan PNS menurut Peraturan Pemerintah No 11 tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No 98 tahun 2002 tentang pengadaan PNS, adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan PNS yang mempunyai

kemampuan untuk melaksanakan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Harbani Pasolong(2002 :155-161).

Sedangkan menurut A. W. Widjaja (1986 : 50) proses penerimaan sesungguhnya atau rekrutmen melalui tahap- tahap, mulai dari tahap pengumuman sampai dengan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut :

1. Pengumuman

Pengumuman disebarkan dengan seluas-luasnya melalui mass media atau media lainnya yang tersedia dan mungkin digunakan. Dilakukan oleh pejabat yang berwenang atau pejabat lain yang ditunjuk olehnya. Dilakukan sekurang-kurangnya satu bulan sebelum tanggal penutupan lamaran. Tercantum didalamnya yaitu :

- ◆ Jumlah dan jenis lowongan
- ◆ Syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar
- ◆ Alamat tempat lamaran diajukan
- ◆ Batas waktu pengajuan surat lamaran
- ◆ Dan lain-lain yang dipandang perlu

2. Pelamar

Surat lamaran secara tertulis dengan huruf latin dengan tulisan tangan sendiri. Kemudian diajukan kepada instansi yang bersangkutan, dilengkapi lampiran yang sesuai syarat. Diajukan sebelum tanggal penutupan.

3. Penyaringan

Meliputi tahap-tahap administratif yaitu meneliti surat lamaran yang masuk, apakah sudah sesuai dengan syarat yang telah ditentukan dalam pengumuman. Pengumuman dilakukan secara fungsional oleh pejabat yang disertai urusan kepegawaian. Kemudian disusun dan didaftar sehingga memudahkan pemanggilan.

4. Pengangkatan dan Penempatan

Meliputi tahap percobaan yaitu dalam waktu sekurang-kurangnya 1 tahun dan paling lama 2 tahun. Kemudian CPNS baru bisa diangkat menjadi PNS.

4. Pegawai Negeri Sipil

Definisi Pegawai Negeri ditetapkan dalam pasal 1 huruf a Undang-undang No. 8 tahun 1974 dengan perumusan sebagai berikut:

“Pegawai Negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan Negeri atau disertai tugas lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Senada juga dalam UU No. 43 tahun 1997 tentang pokok-pokok kepegawaian yang menyatakan pegawai negeri adalah setiap warga negara RI yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau

diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam Ensiklopedi Administrasi (1977:241) menyatakan Pegawai Negeri Sipil adalah Unsur Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, negara dan pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintah atau pembangunan..

Pegawai Negeri bukan saja unsur Aparatur Negara, tetapi juga Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang hidup ditengah-tengah masyarakat yang bekerja untuk kepentingan masyarakat, oleh sebab itu dalam melaksanakan pembinaan, hendaknya sejauh mungkin diusahakan adanya keserasian antara kepentingan dinas dengan kepentingan Pegawai Negeri sebagai perorangan dengan ketentuan bahwa apabila terdapat perbedaan antara kepentingan dinas dan Pegawai Negeri sebagai perorangan, maka kepentingan dinaslah yang harus didahulukan. Rumusan Pegawai Negeri tersebut bertolak belakang dari pokok pikiran yang menyatakan bahwa Pemerintah tidak hanya menjalankan fungsi pemerintah secara umum, tetapi juga harus mampu untuk melaksanakan fungsi pembangunan yang tidak hanya menggerakkan tetapi juga memperlancar pembangunan untuk kepentingan rakyat.

Yang Termasuk Pegawai Negeri Sipil

a) Pegawai Negeri Sipil Pusat

Menurut penjelasan dari Undang-undang No. 8 tahun 1974 (TLN No. 3041) maka yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah:

- Pegawai Negeri Sipil Pusat yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi /Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah-daerah dan Kepaniteraan Pengadilan.
- Pegawai Negeri Sipil Pusat yang bekerja pada Perusahaan Jawatan.
- Pegawai Negeri Sipil Pusat yang diperbantukan atau dipekerjakan pada daerah otonom.
- Pegawai Negeri Sipil Pusat yang berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan diperbantukan atau dipekerjakan pada badan lain, seperti Perusahaan Umum, Yayasan dan lain-lain.
- Pegawai Negeri Sipil Pusat yang menyelenggarakan tugas Negara lainnya, seperti Hakim pada Pengadilan Negeri dan Pengadilan Tinggi dan lain-lain.

b) Pegawai Negeri Sipil Daerah

Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Otonom.

Pegawai Negeri Sipil adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya.

c) Pegawai Negeri Sipil lain yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah

Berdasarkan hal-hal tertentu seperti sumber penggajian dan sebagainya dapat dimasukkan ketegori pegawai negeri sipil:

- Pegawai perusahaan umum dan perusahaan negara yang belum dialihkan bentuknya
- Pegawai lokal pada perwakilan RI diluar negeri
- Pegawai harian dan lepas
- Pensiunan dan purnawirawan
- Pegawai dengan ikatan dinas untuk waktu terbatas
- Kepala kelurahan dan anggota-anggota perangkat kelurahan menurut Undang-undang No. 05 Tahun 1979
- Pegawai bulanan disamping pensiunan

Menurut Heraty and Morley, 1998 dalam Recruitment Methods Used by Software Industry in Pakistan: Issues and Concerns mengatakan bahwa *“Effective recruitment plays a vital role in the organization’s success. These strategies, if efficiently and thoughtfully planned and implemented, enable companies to have highperforming employees who contribute in the success of organization positively. On the other hand, poorly recruited employees always remain a misfit in the organization and always hinder its success in achieving its objectives”*(Rekrutmen yang dilakukan secara efektif akan mampu membawa oragnisasi mencapai tujuannya. Hal tersebut akan efisien jika direncanakan dan diterapkan, sehingga tidak salah memilih calon pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi dan bisa mencapai sasaran organisasi).

<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1044&context=confirm200>

8)

Dari penjelasan mengenai efektivitas, prosedur dan rekrutmen maka dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud efektivitas rekrutmen PNS di BKD Surakarta adalah cara atau proses yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Surakarta dalam mencari dan menemukan seorang pegawai yang akan ditempatkan untuk mengisi formasi yang tersedia atau lowong sesuai dengan kualifikasinya masing-masing, sehingga masing-masing pegawai mampu melaksanakan tugas yang dijabatnya dengan baik.

Pelaksanaan prosedur rekrutmen di BKD Surakarta didasarkan atas keputusan dari Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara serta berpegang pada Undang -undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999.

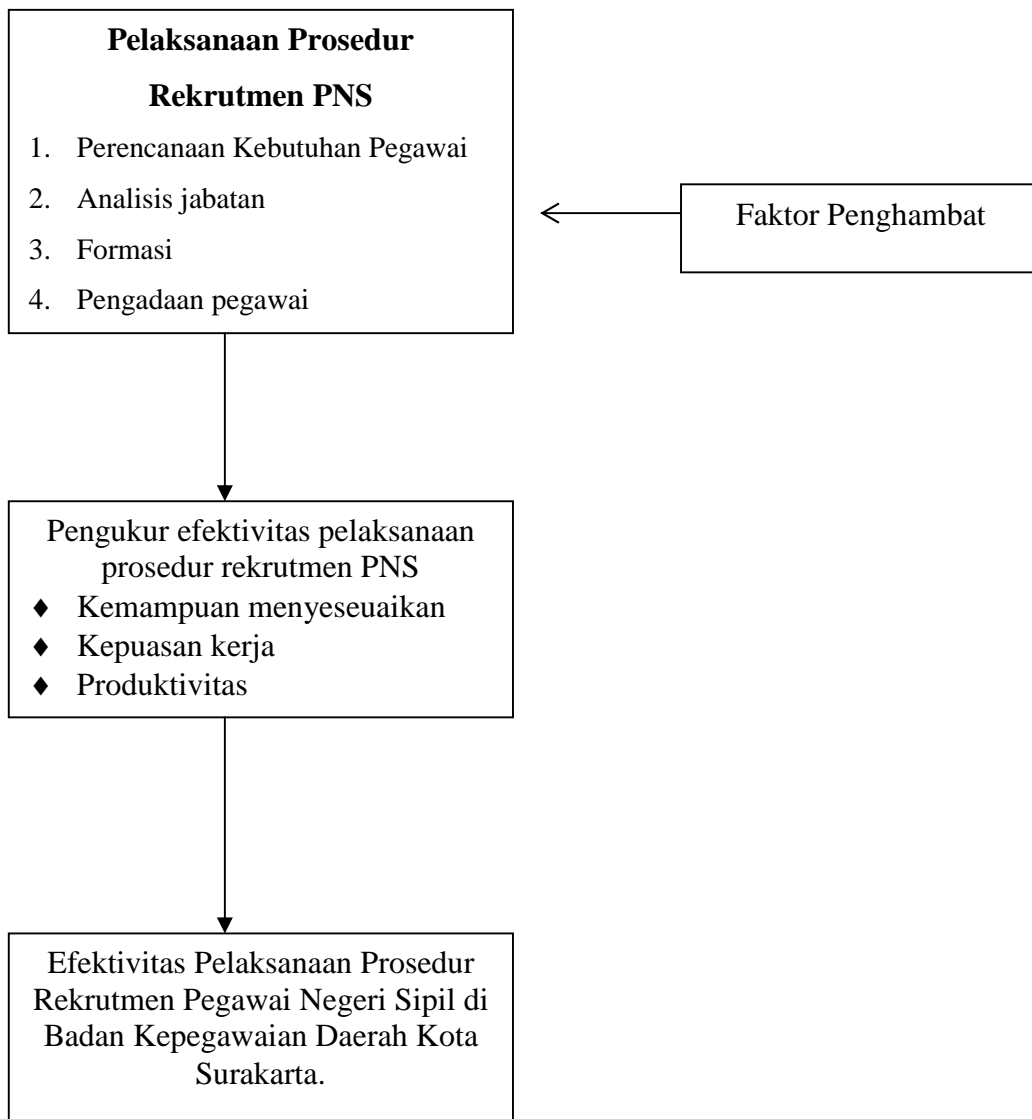
E. Kerangka Pemikiran

Pelaksanaan prosedur rekrutmen merupakan salah satu kegiatan dari rangkaian kegiatan Sistem Administrasi Kepegawaian yang sangat menentukan kualitas Sumber Daya Manusia yang akan melaksanakan kegiatan dalam sebuah organisasi (dinas). Rekrutmen PNS dimaksudkan untuk mencari dan menemukan pegawai untuk mengisi lowongan ataupun jabatan yang ada sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dalam hal rekrutmen.

Rekrutmen meliputi beberapa tahap- tahap kegiatan yaitu perencanaan kebutuhan pegawai, analisis jabatan, penyusunan formasi dan pengadaan. Dalam penelitian ini, penulis hanya akan memfokuskan kepada tiga indikator yaitu Kemampuan menyesuaikan, Kepuasan, dan Produktivitas. Dalam pelaksanaan prosedur rekrutmen tentunya juga akan menemukan hambatan yang bisa saja mengurangi kualitas rekrutmen pegawai.

Gambar 2

Kerangka pemikiran



F. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara utama memperoleh data secara lengkap dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah :

1. Jenis Penelitian

Berdasarkan masalah yang diajukan dan menekankan pada kegiatan kepegawaian di Kota Surakarta, maka jenis penelitian ini berbentuk penelitian deskriptif kualitatif. Deskriptif adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki, menggambarkan/ menjelaskan keadaan objek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana mestinya. (Hadari Nawawi, 1994:73). Dalam penelitian deskriptif ini, sifatnya menggali, menyusuri, menentukan fakta – fakta, masalah atau kendala yang mungkin dihadapi sekaligus memberikan penjelasan.

Kualitatif sendiri adalah suatu konsep keseluruhan untuk mengungkapkan rahasia sesuatu, dilakukan dengan menghimpun data dalam keadaan sewajarnya, dengan menggunakan cara kerja yang sistematis, terarah dan dapat dipertanggungjawabkan. (Hadari Nawawi, 1994:174)

Untuk lebih jelasnya, deskriptif kualitatif adalah metode yang digunakan untuk memecahkan suatu masalah dengan cara memaparkan, menafsirkan, menganalisa, serta menginterpretasikan data yang ada.

Sedangkan data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa kata – kata dan gambaran bukan angka.

Jadi berdasarkan penelitian diatas data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah bersifat penjelasan–penjelasan atau gambaran–gambaran yang menjelaskan suatu pokok yang dibahas dalam penelitian sehingga data yang diperoleh bukan berupa angka atau nominal yang bersifat matematis.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta yang berada di kompleks Balaikota Surakarta Jl. Jendral Sudirman No. 2 Surakarta. Diambil lokasi tersebut karena adanya restrukturisasi Badan Kepegawaian Daerah di Surakarta dari pusat untuk lebih menekan kuota rekrutmen di wilayah kota Surakarta agar disesuaikan dengan anggaran agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan rumah tangga daerah.

3. Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland dalam Moloeng (2002: 112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Kata-kata atau tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan utama atau melalui rekaman audio tapes atau foto. Pencatatan sumber data utama melalui wawancara atau pengamatan merupakan hasil gabungan dari

kegiatan melihat, mendengar dan bertanya. Pada penelitian kualitatif, kegiatan-kegiatan ini dilakukan secara sadar, terarah dan senantiasa bertujuan memperoleh suatu informasi yang diperlukan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari para informan melalui wawancara dengan pihak yang berkompeten. Adapun sumber data primer penelitian ini adalah: Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta terutama kepegawaian yang berada di Bidang Pengembangan Pengembangan Pegawai.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini meliputi data yang secara tidak langsung memberi keterangan maupun data yang ikut mendukung data primer. Data sekunder tersebut terdiri dari:

- 1) Dokumen berupa Surat Pemberitahuan dari BKN tentang penyusunan formasi PNS Daerah, Peraturan Walikota Surakarta Nomor 28 Tahun 2008, dan perundang-undangan yang berlaku untuk prosedur rekrutmen dan berhubungan dengan BKD Kota Surakarta.
- 2) Buku-buku mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi.

Sumber data sekunder ini berfungsi untuk melengkapi dan sekaligus mempermudah dalam menganalisa variabel penelitian serta untuk memperkuat kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Teknik wawancara merupakan salah satu pengumpulan data melalui tanya jawab dengan informan atau pejabat dengan menggunakan pedoman wawancara. Kemudian jawaban yang diperoleh akan menjadi data yang dilengkapi dengan menggunakan teknik lain. Adapun narasumber yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kepala BKD Kota Surakarta
- 2) Bagian Tata Usaha BKD Kota Surakarta
- 3) Bagian Pengembangan Kepegawaian
- 4) Perwakilan dari Satuan Perangkat Kerja Daerah di Wilayah Surakarta

b. Observasi

Teknik ini dilakukan dengan cara mendatangi lokasi penelitian untuk melihat secara langsung mengenai kegiatan yang ada dan sedang berlangsung. Dalam penelitian ini digunakan observasi tak berperan atau teknik observasi non partisipasi, dimana peneliti tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek penelitian. Dalam hal ini peneliti hanya melakukan pengamatan mengenai fenomena rekrutmen pegawai yang akan ditempatkan dilingkungan

Pemerintah Kota Surakarta yang merupakan salah satu kota strategis di Jawa Tengah

5. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purpose sampling* dimana peneliti cenderung memilih informan yang dianggap tahu dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap dan mengetahui masalahnya secara mendalam (H. B. Sutopo, 2002: 56). Dalam tahap pelaksanaan pengumpulan data, pilihan informan dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan dan kemandirian peneliti dalam memperoleh data. Namun demikian, informan yang dipilih tersebut dapat menunjuk informan lain yang dianggap sesuai dengan kebutuhan dan kemandirian penelitian dalam memperoleh data (*snowball sampling*). *Snowball sampling* adalah penarikan sampel bertahap yang semakin lama jumlah informan semakin besar (H. B. Sutopo, 2002: 57).

6. Validitas Data

Dalam menentukan keabsahan data atau validitas data, peneliti menggunakan teknik pemeriksaan triangulasi yaitu teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan yang lain untuk pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Ada 4 macam teknik triangulasi menurut Patton (1984) dalam H. B Sutopo (2002: 78), yaitu: (1) triangulasi data (*data triangulation*), (2) triangulasi peneliti (*investigator triangulation*), (3) triangulasi metodologis

(*methodological triangulation*), dan (4) triangulasi teoretis (*theoretical triangulation*).

Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

Hal ini menurut Lexy J. Moleong (2000: 178) dapat dicapai dengan langkah sebagai berikut:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara
- b. Membandingkan apa yang dikatakan di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu
- d. Membandingkan keadaan dan perspektif seorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada dan orang pemerintah.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Berdasarkan langkah diatas maka dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara dari berbagai sumber yang

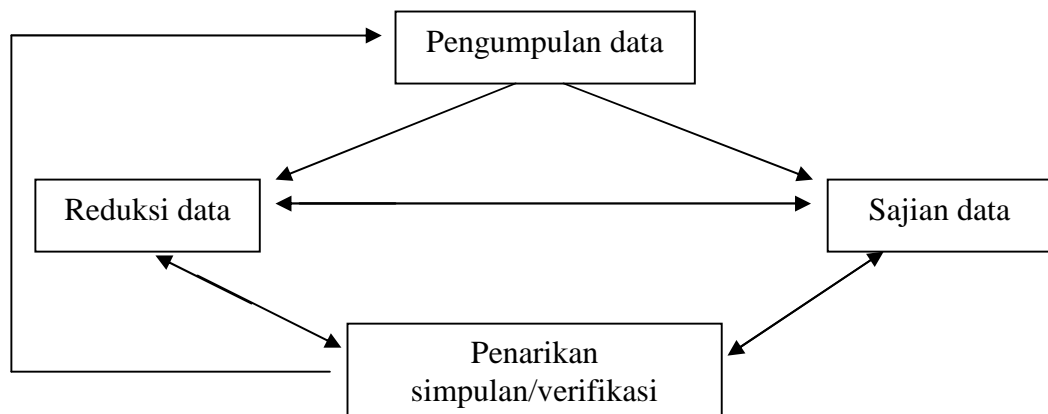
berbeda yang tersedia. Dengan demikian data satu akan dikontrol oleh data sumber yang berbeda.

7. Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisa secara kualitatif dengan menggunakan model analisis interaktif. Dimana analisa data disajikan berdasarkan konsep tertentu dalam kerangka teori yang telah diuraikan sebelumnya. Data yang diperoleh dalam obyek penelitian ini ditemukan, diolah dan dikonfirmasi dengan opini dari responden yang sedang diamati. Berdasarkan paparan tersebut kemudian ditarik kesimpulan dan saran. Selain itu juga bermanfaat untuk memecahkan masalah-masalah yang telah disebutkan dalam rumusan masalah.

Dengan demikian dalam penelitian ini terdapat model analisis interaktif yang meliputi: reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 4
Model Analisis Interaktif



Sumber : H. B. Sutopo, 2002: 96

a. Reduksi Data

Merupakan bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting dan mengatur data sedemikian rupa sehingga dapat membuat kesimpulan akhir.

b. Sajian Data

Merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskriptif dalam bentuk narasi yang memungkinkan kesimpulan riset dapat dilakukan. Sajian data harus mengacu pada rumusan masalah sehingga dapat menjawab permasalahan-permasalahan yang diteliti.

c. Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Dari membaca sajian data yang berupa criteria dengan kelengkapan beragam pendukungnya (matriks, tabel, gambar), peneliti bisa mengusahakan pikiran yang mengarah pada simpulan. Simpulan ini tentu saja bersifat sementara, karena proses pengumpulan data masih berlangsung. Begitu peneliti mendapatkan data baru dengan pemahaman baru, kemungkinan besar kesimpulan akan perlu dirubah secara lebih tepat. Bila data baru ternyata lebih memperkuat simpulannya maka simpulan yang telah dikembangkan akan menjadi semakin mantab.

BAB II

DESKRIPSI LOKASI

A. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Surakarta

1. Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah

Dalam rangka meningkatkan tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Untuk itulah diperlukan Pegawai Negeri yang berkemampuan melaksanakan tugas secara professional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Untuk membentuk sosok PNS sebagaimana yang diharapkan, memerlukan upaya untuk meningkatkan manajemen Pegawai Negeri sebagai bagian dari Pegawai Negeri, tujuannya yaitu untuk meningkatkan hubungan Pemerintah Daerah dengan Daerah Propinsi dan Daerah Kabupaten/ Kota, serta untuk mendorong peranan PNS sebagai salah satu unsur perekat dan pemersatu bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam UU No. 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan UU. 43 tahun 1999 antara lain ditegaskan bahwa manajemen PNS diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan secara beraya guna dan berhasil guna.

Kebijakan manajemen PNS berada pada Presiden sebagai Kepala Pemerintahan. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2002 perekrutan PNS dilakukan oleh presiden. Untuk kelancaran rekrutmen PNS, Presiden dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan menyerahkan sebagian wewenangnya kepada Pejabat Kepegawaian Daerah.

Berdasarkan Keputusan Presiden No. 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Pengawasan Kepegawaian Daerah maka Pemerintah Kota Surakarta menindaklanjuti dengan dibentuknya Peraturan Daerah Kota Surakarta No. 6 Tahun

2. Kedudukan, Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah

Badan Kepegawaian Daerah berkedudukan dibawah kepala daerah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Skretaris Daerah. Dalam hal ini Badan Kepegawaian Daera Surakarta merupakan bagian dari perangkat daerah sebagai salah satu lemabaga Tekhnis Daerah.

Sebagai Lembaga Tekhnis Daerah Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok membantu Pejabat Pemnbinas Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Dalam melaksanakan tugas pokok, Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan penysusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar, prosedur yang ditetapkan pemerintah.
- b. Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah.
- c. Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah.
- d. Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian PNS Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- e. Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standard an prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
- f. Penyiapan dan penetapan pensiunan PNS Daerah sesuai dengan norma, standard an prosedur yang ditetapkan peraturan perundang-undangan.

- g. Penyiapan penetapan gaji, tunjangan, dan kesejahteraan PNS Daerah sesuai dengan norma, standard an prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
- h. Penyelenggaraan administrasi PNS Daerah.
- i. Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah.
- j. Penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Negara

B. Struktur Organisasi

Efektivitas kerja suatu lembaga, badan atau organisasi tergantung dari susunan atau pembagian tugas dan wewenang msing-masing individu atau anggota yang berperan menjadi pengurus dari lembaga, badan atau organisasi, dengan didukung peran serta aktif dari seluruh keluarganya. Kemampuan dan keahlian individual yang tinggi dari para pengurus juga menentukan keberhasilan kemajuan suatu organisasi seperti halnya dalam BKD. Kemampuan yang tinggi dari para anggota tanpa disertai pembagian tugas atau pembagian kerja yang baik, tentunya akan mendapat hasil yang baik. Demikian pula penempatan anggota secara baik tanpa disertai kemampuan yang memadai dari para anggota atau pengurus tidak akan memperoleh hasil yang genmilang.

BKD dibentuk sebagai lembaga tekhnis sebagai bagian dari perangkat daerah. BKD bertugas untuk melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daera di Surakarta. Dalam menjalankan manajemen Pegawai

Negeri tersebut perlu adanya pembagian tugas dan wewenang yang jelas dari masing-masing pengurus disesuaikan dengan kemampuan individualnya.

Di BKD Surakarta, struktur organisasi disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan serta situasi dan kondisi.

C. Mekanisme Kerja Badan Kepegawaian Daerah Surakarta

Mekanisme kerja BKD Surakarta menurut struktur organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut : seluruh kegiatan pemegang jabatan dikoordinasikan langsung dan di bawah pengawasan Kepala Badan. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, Kepala badan dibantu oleh seorang sekretaris. Secara efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka dibentuk bidang-bidang kerja yang dibagi-bagi lagi membentuk sub-sub bidang.

Dalam melaksanakan manajemen PNS di Surakarta, BKD mempunyai tugas yang sangat bervariasi. Untuk dalam menjalankan tugas dan kewenangannya diadakan pembagian tugas dalam tubuh BKD masing-masing unsur penunjang BKD mempunyai uraian tugas sendiri-sendiri.

a. Kepala Badan Kepegawaian Daerah

Seorang Kepala BKD Surakarta mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Menyusun rencana strategis dan program kerja tahunan Badan sesuai dengan Program Pengembangan Daerah (Propeda).
2. Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidang tugas agar tercipta pemerataan tugas.
3. Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan guna kejelasan pelaksanaan tugas.
4. Mengawasi pelaksanaan tugas bawahan agar tidak terjadi penyimpangan.
5. Memeriksa hasil kerja bawahan untuk mengetahui kesulitan dan hambatan serta memberikan jalan keluarnya.

6. Menilai hasil kerja bawahan secara periodic guna bahan peningkatan kinerja.
7. Menyiapkan penyusunan ketentuan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standard an prosedur yang ditetapkan pemerintah.
8. Menyelesaiakn masalah kepegawaian yang berhubungan dengan pelanggaran peraturan kepegawaian.
9. Menegakkan disiplin pegawai dengan mengadakan pembinaan, pengarahan, penyelesaian masalah kepegawaian, pemberian suara, teguran dan mengeluarkan syrat keputusan sanksi pelanggaran disiplin.
10. Menyiapkan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah.
11. Meingkatkan kualitas sumber daya aparatur daerah melalui pendidikan dan pelatihan.
12. Menyiapkan dan melaksanakan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemkindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standard an prosedur yan gditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
13. Melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari Jabatan Struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standard an prosedur yang ditetapkan denga peraturan perundang-undangan.

14. Menyiapkan ketetapan pension Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standard an prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
15. Menyiapkan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standard an prosedur yang ditetapkan denga peraturan perundang-undangan.
16. Menyelenggarakan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah.
17. Melaksanakan pengelolaan sistem informasi manajemen kepegawaian daerah dan menyampaikan informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Negara.
18. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan guna menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
19. Menyelenggarakan tertib administrasi serta membbuat laporan berkala dan tahunan.
20. Melaksanakan koordinasi dengan instasnsi terkait guna kelancaran pelaksanaan tugas.
21. Memberikan usul dan saran kepada atasan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
22. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
23. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

b. Sekretariat

Sekretariat terdiri dari :

1. Sub Bagian Umum
2. Sub bagian kepegawaian
3. Sub bagian keuangan.

Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh seorang sekretaris yang bertugas melaksanakan administrasi umum, kepegawaian dan keuangan sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh kepala badan.

Tugas –tugas yang harus dikerjakan oleh sekretaris adalah sebagai berikut :

1. menyusun program kerja Sekretariat berdasarkan rencana strategis dan program kerja tahunan Badan
2. membagi tugas kepada bawahan sesuai bidang tugas agar tercipta pemerataan tugas.
3. memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan guna kejelasan pelaksanaan tugas.
4. mengawasi pelaksanaan tugas bawahan agar tidak terjadi penyimpangan.
5. memeriksa hasil kerja bawahan untuk mengetahui kesulitan dan hambatan serta memberikan jalan kerluarnya.
6. menilai hasil kerja bawahan secara periodic guna bahan peningkatan kinerja.
7. menyusun rencana kegiatan di lingkungan Sekretariat.

8. mengelola administrasi surat-menyurat, peralatan dan perlengkapan kantor, rumah tangga, dokumen dan perpustakaan.
9. mengelola administrasi kepegawaian.
10. mengelola administrasi keuangan.
11. menyelenggarakan administrasi penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah (CPNSD).
12. melaksanakan sumpah/ janji Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD).
13. melaksanakan pelantikan dan sumpah/janji.
14. menyelenggarakan Sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum.
15. mengelola file tata naskah kepegawaian perorangan.
16. menginventarisasi permasalahan-permasalahan guna menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
17. menyelenggarakan tertib administrasi serta membuat laporan berkala dan tahunan.
18. melaksanakan koordinasi guna kelancaran pelaksanaan tugas.
19. memberikan usul dan saran kepada atasan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
20. melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
21. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

1) Sub Bagian Umum

Kepala Sub Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan urusan surat-menyurat, kearsipan, penggandaan, perjalanan dinas, rumah tangga, pengelolaan barang inventaris, pengaturan penggunaan kendaraan dinas serta perlengkapannya, hubungan masyarakat dan Sistem Jaringan Dokumentasi dan Transformasi Hukum.

Tugas yang dilaksanakan oleh Sub Bagian Umum yaitu :

- a. Menyusun rincian kerja Sub Bagian Umum berdasarkan program kerja Skretariat.
- b. Membagi tugas kepada bawahan sesuatu bidang tugas agar tercipta pemerataan tugas.
- c. Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan guna kejelasan pelaksanaan tugas.
- d. Mengawasi pelaksanaa tugas bawahan agar tidak terjadi penyimpangan.
- e. Memeriksa hasil kerja bawahan untuk mengetahui kesulitan dan hambatan serta memberikan jalan keluarnya.
- f. Menilai hasil kerja secara periodik guna bahan peningkatan kinerja.
- g. Mengurus administrasi barang inventaris, surat menyurat, kekrasipan dan dokumen.
- h. Melaksanakan urusan rumah tangga perjalanan dinas, hubungan masyarakat dan protocol.

- i. Melaksanakan pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan dinas.
- j. Mengelola operasional kendaraan dinas.
- k. Melaksanakan administrasi penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah (CPNSD).
- l. Menyiapkan pelaksanaan sumpah/ janji Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD).
- m. Menyiapkan pelaksanaan pelantikan dan sumpah/janji.
- n. Melaksanakan Sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum.
- o. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan guna menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- p. Melaksanakan tertib administrasi serta membuat laporan berkala dan tahunan.
- q. Melaksanakan koordinasi guna kelancaran pelaksanaan tugas.
- r. Memberikan usul dan saran kepada atasan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
- s. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- t. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

2) SubBagian Kepegawaian

Kepala Sub Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian.

Tugas-tugasnya yaitu :

- a. Menyusun rincian kerja Sub Bagian Kepegawaian berdasarkan program kerja Sekretariat.
- b. Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidang tugas agar tercipta pemerataan tugas.
- c. Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan guna kejelasan pelaksanaan tugas.
- d. Mengawasi pelaksanaan tugas bawahan agar tidak terjadi penyimpangan.
- e. Memeriksa hasil kerja bawahan untuk mengetahui kesulitan dan hambatan serta memberikan jalan keluarnya.
- f. Menilai hasil kerja bawahan secara periodic guna bahan peningkatan kinerja.
- g. Menyiapkan dan mengolah bahan penyusunan rencana kebutuhan pegawai.
- h. Melakukan kegiatan-kegiatan penerimaan calon pegawai yang meliputi menyiapkan dan mengeluarkan pengumuman, menerima dan meneliti lamaran dan persyaratan administrasi serta menyiapkan bahan-bahan dalam rangka pelaksanaan testing, tes kesehatan, psikotes dan clearancetest.
- i. Melakukan testing Calon Pegawai Negeri Sipil.
- j. Melaksanakan sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil serta pelantikan sumpah jabatan.

- k. Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah meliputi mengolah dan menyelesaikan administrasi bahan usulan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan, pemberhentian, pension, kenaikan gaji berkala dan tunjangan.
- l. Melakukan penyelesaian administrasi permohonan cuti, kartu pegawai, kartu istri/ kartu suami dan tanda pengenal.
- m. Melakukan penyelesaian administrasi permohonan ijin dan tugas belajar.
- n. Mengelola data dan dokumentasi pegawai.
- o. Menerima dan merekap presensi Pegawai Negeri Sipil Daerah Pemerintah Kota.
- p. Menghimpun dan menyusun laporan hasil kegiatan pelaksanaan tugas Badan Kepegawaian Daerah secara periodik untuk bahan penyusunan laporan tahunan.
- q. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan guna menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- r. Melaksanakan tertib administrasi serta membuat laporan berkala dan tahunan.
- s. Melaksanakan koordinasi guna kelancaran pelaksanaan tugas.
- t. Memberikan usul dan saran kepada atasan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.

- u. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- v. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

3) Sub Bagian Keuangan

Kepala Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan.

Tugas-tugasnya yaitu :

- a. Menyusun rincian kerja Sub Bagian Keuangan berdasarkan program kerja Sekretariat.
- b. Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidang tugas agar tercipta pemerataan.
- c. Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan guna kejelasan pelaksanaan tugas.
- d. Mengawasi pelaksanaan tugas bawahan agar tidak terjadi penyimpangan.
- e. Memeriksa hasil kerja bawahan untuk mengetahui kesulitan dan hambatan serta memberikan jalan keluarnya.
- f. Menilai hasil kerja bawahan secara periodic guna bahan peningkatan keinerja.
- g. Menyiapkan bahan penyusunan rencana anggaran dalam bentuk Daftar Usulan Kegiatan Daerah (DUKDA) dan Daftar Usulan Proyek Daerah(DUPDA).

- h. Menyusun Daftar Isian Kegiatan Daerah (DIKDA) dan Daftar Isian Daerah (DIPDA) atas dasar anggaran yang telah ditetapkan.
- i. Melakukan pengawasan laporan administrasi keuangan bendahara rutin dan pembangunan dengan membubuhkan paraf.
- j. Menyiapkan bahan usulan perubahan anggaran.
- k. Menyiapkan bahan perhitungan anggaran.
- l. Menyelenggarakan administrasi pembukuan, perntanggungjawaban dan laporan keuangan.
- m. Menyelenggarakan pembuatan daftar gaji pegawai.
- n. Menyelenggarakan pembuatan gaji pegawai.
- o. Mengkoordinasi administrasi keuangan anggaran rutin dan pembangunan.
- p. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan keuangan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- q. Melakukan tertib administrasi serta membuat laporan berkala dan tahunan.
- r. Melaksanakan koordinasi guna kelancaran pelaksanaan tugas.
- s. Memberikan usul dan saran kepada atasan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.

- t. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- u. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

c. Bidang Bina Program

Bidang Bina Program terdiri dari :

1. Sub Bidang Perencanaan
2. Sub Bidang Pengendalian evaluasi dan pelaporan.

Kepala Bidang Bina Program mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana strategis dan program kerja tahunan Badan monitoring dan oengendalian serta evaluasi dan pelaporan sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Badan.

Uraian tugasnya sebagai berikut :

- a. Menyusun rencanan strategis dan program kerja tahunan Badan sesuai dengan Program Pemabangunan Daerah (Propeda).
- b. Menyusun program kerja Bidang Dinas Program berdasarkan rencana strategis dan program kerja tahunan Badan.
- c. Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidang tugas agar tercipta pemerataan tugas.
- d. Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan guna kejelasan pelaksanaan tugas.
- e. Mengawasi pelaksanaan tugas bawahan agar tidak terjadi penyimpangan.

- f. Memeriksa hasil kerja bahwa untuk mengetahui kesulitan dan hambatan serta memberikan jalan keluarnya.
- g. Menilai hasil kerja bawahan secara periodic guna bahan peningkatan kinerja.
- h. Menghimpun, mengolah dan menyajikan data dan informasi untuk menyusun rencana strategis dan program kerja tahunan Badan.
- i. Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis di bidang pengelolaan data dan pengembangan pegawai.
- j. Menyelenggarakan pengolahan data, pembangunan dan pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG).
- k. Menyusun Daftar Unit Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil Daerah (DUK PNSD).
- l. Menyusun formasi dan bezzeting kepegawaian.
- m. Menyusun rencana kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Daerah Pemerintah Kota.
- n. Menyiapkan bahan dan data dalam rangka penyusunan pengembangan pegawai dan penyusunan formasi pegawai baik mengenai penyusunan jumlah maupun kualitas yang diperlukan.
- o. Menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan pola karier pegawai serta pengendaliannya.

- p. Melaksanakan monitoring dan pengendalian pelaksanaan rencana strategis dan program kerja tahunan Badan guna evaluasi dan pelaporan.
- q. Menyelenggarakan evaluasi dan analisa hasil kerja guna pengembangan rencana strategis dan program tahunan Badan.
- r. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan guna menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- s. Menyelenggarakan tertib administrasi serta membuat laporan berkala dan tahunan.
- t. Melaksanakan koordinasi guna kelancaran pelaksanaan tugas.
- u. Memberikan usul dan saran kepada atasan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
- v. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- w. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

d. Bidang Pembinaan Pegawai

Bidang ini terdiri dari :

- 1. Sub Bidang Pembinaan Pegawai
- 2. Sub Bidang Kesejahteraan

Kepala Bidang Pembinaan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, mensosialisasikan kedudukan hukum pegawai dan

mengusahakan peningkatan kesejahteraan pegawai sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Badan.

Uraian tugasnya adalah, sebagai berikut :

- a. Menyusun program kerja Bidang Pembinaan Pegawai berdasarkan rencana strategis dan program kerja tahunan Badan.
- b. Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidang tugas agar tercipta pemerataan tugas.
- c. Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan guna memperlancar pelaksanaan tugas.
- d. Mengawasi pelaksanaan tugas bawahan agar tidak terjadi penyimpangan.
- e. Memeriksa hasil kerja bawahan untuk mengetahui kesulitan dan hambatan serta memberikan jalan keluarnya..
- f. Menilai hasil kerja bawahan secara periodic guna bahan peningkatan kinerja.
- g. Memproses penyelesaian masalah kepegawaian yang berhubungan dengan pelanggaran disiplin kepegawaian dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku lainnya.
- h. Memproses penyelesaian masalah kedudukan hukum pegawai antara lain : uang tunggu, wafat/tewas, cuti di luar tanggungan negara serta perkawinan dan perceraian.

- i. Melayani dan mengurus pengaduan masyarakat yang berkaitan dengan pelanggaran hukum yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah.
 - j. Menyiapkan bahan dalam rangka menetapkan kebijakan pengelolaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) pegawai.
 - k. Memproses pemberian penghargaan dan tanda jasa.
 - l. Menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan peningkatan kesejahteraan, kesehatan serta kebutuhan material dan spiritual pegawai.
 - m. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan guna menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
 - n. Menyelenggarakan tertib administrasi serta membuat laporan berkala dan tahunan.
 - o. Melaksanakan koordinasi guna kelancaran pelaksanaan tugas.
 - p. Memberikan usul dan saran kepada atasan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
 - q. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
 - r. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan.
- e. Bidang Pengembangan Karier
- Bidang Pengembangan Karier, terdiri dari :
- 1. Sub Bidang Mutasi Fungsional

2. Sub Bidang Mutasi Struktural

3. Sub Bidang Promosi.

Kepala Bidang Pengembangan Karier mempunyai tugas pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil Daerah dengan melaksanakan pengelolaan administrasi mutasi atau perubahan kepegawaian sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Badan.

Uraian tugasnya adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun program kerja Bidang Pengembangan Karier berdasarkan rencana strategis dan program kerja tahunan.
- b. Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidang tugas agar tercipta pemerataan tugas.
- c. Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan guna kejelasan pelaksanaan tugas.
- d. Mengawasi pelaksanaan tugas bawahan agar tidak terjadi penyimpangan.
- e. Memeriksa hasil kerja bawahan untuk mengetahui kesulitan dan hambatan serta memberikan jalan keluarnya.
- f. Menilai hasil kerja bawahan secara periodic guna bahan peningkatan kinerja.
- g. Menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis mutasi pegawai.
- h. Mengelola administrasi pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah.

- i. Mengelola administrasi pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- j. Mengelola administrasi kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- k. Mengelola administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- l. Mengelola administrasi peemindahan, pemberhentian dan pension Pegawai Negeri Sipil.
- m. Mengelola administrasi pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional.
- n. Mengelola administrasi pension janda atau duda Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- o. Mengelola administrasi ujian dinas Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- p. Mengelola administrasi mutasi-mutasi lainnya.
- q. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan guna menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- r. Menyelenggarakan tertib administrasi serta membuat laporan berkala dan tahunan.
- s. Melaksanakan koordinasi guna kelancaran pelaksanaan tugas.
- t. Memberikan usul dan saran kepada atasan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
- u. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- v. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan.

f. Bidang Pendidikan dan Pelatihan

Terdiri dari :

1. Sub Bidang Manajemen Pemerintahan
2. Sub Bidang Teknis Fungsional

Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas merencanakan dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang manajemen pemerintahan dan teknis fungsional sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Badan.

Uraian tugasnya adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun program kerja Bidang Pendidikan dan Pelatihan berdasarkan rencana strategis dan program kerja tahunan Badan.
- b. Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidang tugas agar tercipta pemerataan tugas.
- c. Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan guna kejelasan pelaksanaan tugas.
- d. Mengawasi pelaksanaan tugas bawahan agar tidak terjadi penyimpangan.
- e. Memeriksa hasil kerja bawahan untuk mengetahui kesulitan dan hambatan serta memberikan jalan keluarnya.
- f. Menilai hasil kerja bawahan secara periodic guna bahan peningkatan kinerja.

- g. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan kebijakan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pendidikan dan pelatihan pegawai.
- h. Mengumpulkan, mengolah serta menganalisa data dan informasi yang berhubungan dengan bidang pendidikan dan pelatihan pegawai.
- i. Menyusun rencana kebutuhan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- j. Menyeleksi Pegawai Negeri Sipil Daerah yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan.
- k. Mengirimkan peserta pendidikan formal dan informal serta pelatihan ke instansi yang berwenang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- l. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang menjadi kewenangan Pemerintah Kota.
- m. Menyusun laporan tentang pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil Daerah serta daftar pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan.
- n. Melaksanakan evaluasi pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- o. Mengelola administrasi tugas belajar Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- p. Mengelola sumbangan pendidikan bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah yang tugas belajar.

- q. Mengelola administrasi ijin belajar dan kukuh gelar Pegawai Negeri Sipil Daerah.
 - r. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan guna menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
 - s. Menyelenggarakan tertib administrasi serta membuat laporan berkala dan tahunan.
 - t. Melaksanakan koordinasi guna kelancaran pelaksanaan tugas.
 - u. Memberikan usul dan saran kepada atasan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
 - v. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
 - w. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
- g. Jabatan Fungsional

Kelompok jabatan fungsional di lingkungan BKD terdiri dari :

1. Pranata komputer
2. Arsiparis
3. Pustakawan
4. Widyaiswara
5. Analisis Manajemen
6. Analisis Kepegawaian.

Adapun daftar pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Surakarta yaitu sebagai berikut:

Table 1

Daftar Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Surakarta

Berdasarkan Golongan dan Jabatan Tahun 2009

NO.	NAMA	GOL	JABATAN
1.	ETTY RETNOWATI, SH. MH	IV/ b	Kepala BKD
2.	Dra. SITI MURYATI, MM	IV/ b	Sekretaris BKD
3.	ARIANI INDRIASTUTI, SH	IV/ b	Kabid Mutasi Pegawai
4.	ARIF HANDOKO, S.sos	IV/ a	Kabid Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
5.	Drs. PAULUS BAMBANG WIDJANARKO	III/d	Kabid Pendidikan dan Pelatihan
6.	DARYONO, SE	III/d	Kabid Pengembangan Pegawai
7.	RETNO WULANINGRUM, Bc Hk	III/d	Kasubid Perencana dan Formasi Pegawai
8.	ANTONIUS SUMARNO, SE	III/d	Kasubag Umum dan Kepegawaian
9.	SUEZ TUNING WIDOWATI, SE	III/d	Kasubag Keuangan
10.	HARNI, SH, MM	IV/a	Kasubag Perencanaan Evaluasi dan Pelaporan
11.	Dra, ANDIYANI SASANTI	III/d	Kasubid Kesejahteraan

			Pegawai
12.	RINA YULIANTI, S.sos, MT	III/d	Kasubid Diklat Manajemen Pemerintahan
13.	ERMA SULISTIYANINGSIH, S.sos	III/d	Kasubid Diklat dan Fungsional
14.	B. GEWES CAHYANTI, SH	III/c	Kasubid Pengangkatan Pemindahan dan Pemberhentian
15.	DWI ARIYANTO, S.STP	III/c	Kasubid Jabatan dan Kepangkatan
16.	LISINO SOARES, S.STP	III/c	Kasubid Dokumentasi Pengelolaan Data Pegawai
17.	MUHAMMAD MUFLIHUN, SH. ME	III/b	Kasubid Pembinaan Pegawai
18.	MANUEL LUIS CONCEICAO MIGUEL	III/b	
19.	PUJINING ASIH	III/b	
20.	ESTI SRI ANJARI	III/b	
21.	TRI WISNU DONO KUNCORO, SH	III/b	

22.	ENDANG TRI WAHYUNI, S.sos	III/b	
23.	DYAH SARASWATI, S.STP	III/b	
24.	Dra. STYAWATI WAHYUNINGSIH	III/b	
25.	SUKAMTI, SE	III/b	
26.	YULIANA INDRASWANTI	III/b	
27.	ENDANG WURYANINGSIH, SE	III/b	
28.	VIRIANI NOVIASARI DEWI, S.sos	III/b	
29.	RATNA KOMALASARI, ST	III/b	
30.	DIANA NOVIANTI, SE	III/b	
31.	BENI SUPARTONO PUTRO, SSTP	III/a	
32.	RETNO KUSUMAWATI, SE	III/a	
33.	SULASTRI, SH	III/a	
34.	SANTI YULIAWATI, SE	III/a	
35.	MOHAMMAD SYAMSU	III/a	

	ROHMAN, SE		
36.	DWI WAHYU WIDYAWATI, A.Md	III/a	
37.	JUNI SRI SANTOSA	III/a	
38.	MARYANTO	III/a	
39.	AGUS HARYONO, S.Kom	III/a	
40.	M. ARIS HENDARSYAH, S.Kom	III/a	
41.	PRITA NUR WAHYU, SSTP	III/a	
42.	RUSDIYANTO, SE	III/a	
43.	SUNARYO	III/a	
44.	SITI SOLIQAH SYUKURIAH	II/d	
45.	TRI AGUS SANTOSA, A.Md	II/d	
46.	RIANG KUNCAHYANI, A.Md	II/d	
47.	JOKO SANTOSO	II/d	
48.	MOHAMAD IMADUDIN, A.Md	II/c	
49.	JANI TJAHJANINGSIH	II/c	
50.	MOHAMAD SOLICHIN	II/c	

51.	PARWONO	II/b	
52.	MASKUN HIDAYAT FIKRI	II/b	
53.	SAPUAN	II/a	
54.	FATKHUL MUSLIMIN	II/b	
55.	MUH TAUFIK SETIYAWAN	II/b	
56.	NUNUN DIAN MURAYA, Psi	III/a	
57.	LINTANG BAWINDRA SURYA, A.Md	III/a	

Sumber : Data Badan Kepegawaian Daerah Surakarta.

D. Efektivitas Prosedur Rekrutmen PNS di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta.

BKD sebagai unsur penunjang Pemerintahan Daerah di bidang kepegawaian yang dipimpin oleh seorang kepala yang dalam menjalankan tugas berada dibawah dan bertanggungjawab kepada walikota melalui sekretaris Daerah, mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kepegawaian dengan fungsi sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan sekretariat badan
2. Penyusunan rencana program pengendalian evaluasi dan pelaporan
3. Pembinaan disiplin dan peningkatan kesejahteraan pegawai
4. Pengelolaan administrasi kepegawaian

5. Penyelenggaraan pendidikan latihan pengawas
6. Penyelenggaraan penyuluhan
7. Pembinaan jabatan fungsional

Manajemen PNS meliputi keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, dan kewajiban yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, pengajuan, kesejahteraan dan pemberhentian.

Dalam hal manajemen Pegawai Negeri Sipil inilah BKD memegang peranan penting yaitu sebagai pemegang yang didelegasikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, sebagai bagian dari organisasi kepegawaian Republik Indonesia. Secara garis besar organisasi kepegawaian RI adalah sebagai berikut :

1. Presiden

Presiden sebagai kepala negara adalah Pembina tertinggi di seluruh Pegawai Negeri Sipil, baik pusat maupun Pegawai Negeri Sipil Daerah. Kebijakan pembinaan PNS secara menyeluruh berada di tangan presiden, artinya presiden menentukan kebijaksanaan pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara keseluruhan.

2. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara sebagai pembantu presiden yang melaksanakan seluruh kebijakan presiden, dan melakukan pembinaan secara khusus dalam bidang normatif procedural kompetensi

nasional sebagai fungsionalisasi atau diferensiasi fungsional pemerintahan.

3. Badan Administrasi Kepegawaian Negara

Badan Administrasi Kepegawaian Negara sebagai lembaga pemerintah Non Departemen bertugas membantu presiden dalam merencanakan, mengatur dan menyelenggarakan administrasi kepegawaian. Badan Administrasi Kepegawaian Negara berkedudukan langsung di bawah dan bertanggung jawab kepada presiden. Fungsi Badan Administrasi Kepegawaian Negara adalah menyempurnakan. Memelihara dan mengembangkan administrasi negara di bidang kepegawaian, sehingga tercapai kelancaran jalannya pemerintahan.

Untuk dapat menyelenggarakan fungsinya Badan Administrasi Kepegawaian Negara mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Merencanakan pembinaan kepegawaian sesuai dengan kebijaksanaan presiden.
- b. Merencanakan peraturan perundang-undangan kepegawaian.
- c. Menyelenggarakan tata usaha kepegawaian.
- d. Menyelenggarakan pengawasan kondisi dan bimbingan terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian dan pension pada departemen dan lembaga-lembaga/ lembaga pemerintah non departemen.

4. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat

Terdiri dari :

- a. Menteri
 - b. Jaksa Agung
 - c. Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Kepresidenan
 - d. Kepala Kepolisian Negara
 - e. Pimpinan Lembaga Non Departemen
 - f. Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/ Tinggi Negara
 - g. Kepala Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional
 - h. Pimpinan Kesekretariatan lembaga lain yang dipimpin oleh Pejabat Eselon I dan bukan merupakan bagian dari Departemen/ Lembaga Pemerintah Non Departemen.
5. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi yaitu Gubernur
 6. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten atau Kota yaitu Bupati atau Walikota.
 7. Badan Kepegawaian Daerah.

Dalam pelaksanaan rekrutmen, Badan Kepegawaian Daerah Surakarta melalui tahap-tahap sebagai berikut :

5) Perencanaan kebutuhan pegawai

Perencanaan kebutuhan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan kontinu untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, dalam kondisi dan kebijakan personalia yang berkembang untuk efektivitas organisasi jangka panjang. Badan Kepegawaian Surakarta melakukannya dengan diawali dengan menyusun formasi PNS Daerah Kota

Surakarta dengan mempertimbangkan usulan dari masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai perhitungan kebutuhan pegawai.

6) Analisis Jabatan

Pada dasarnya analisa pekerjaan merupakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang harus selalu dilakukan dalam rangka menyusun kebutuhan Manajemen PNS. Rencana kebutuhan PNS akan dapat dilaksanakan dengan tepat bila sebelumnya sudah dilakukan analisis pekerjaan yang tepat pula. BKD Surakarta dalam analisa jabatan dilakukan dengan berdasarkan analisa kebutuhan, dengan memprioritaskan jabatan- jabatan yang bersifat teknis atau strategis dengan memperhatikan jenis kualifikasi pendidikan yang disyaratkan untuk jabatan tersebut

7) Formasi

Formasi menurut Undang-undang No 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian pasal 15 ayat 1 dan 2, adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan untuk menjalankan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Dalam hal penyusunan formasi, Badan Kepegawaian Daerah Surakarta hanya sebagai koordinator di daerah yang menampung usulan-usulan dari SKPD – SKPD yang ada.

8) Pengadaan Pegawai

Pengadaan PNS menurut Peraturan Pemerintah No 11 tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No 98 tahun 2002 tentang pengadaan PNS, adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi

untuk mendapatkan PNS yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. dalam pelaksanaan pengadaan dilakukan berdasarkan persetujuan prinsip tambahan alokasi CPNS yang telah disusun, kemudian ditetapkan tambahan formasi CPNS Daerah Walikota selaku pejabat Pembina kepegawaian daerah dan kemudian diumumkan dalam pengadaan CPNS

BAB III

PEMBAHASAN

Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Manajemen PNS diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Salah satu kegiatan dari sistem administrasi kepegawaian adalah rekrutmen. Proses rekrutmen sebagai cara organisasi menghadapi kekurangan kebutuhan sumber daya manusianya. Maka dari itu organisasi / instansi secara berkala merekrut pegawai untuk menambah, mempertahankan atau menyesuaikan kembali keseluruhan tenaga kerja menurut kebutuhan-kebutuhan SDM.

Rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam fungsi pekerjaan (*employee function.*) Kualitas Sumber Daya Manusia – Pegawai Negeri Sipil, antara lain ditentukan oleh rekrutmen yang merupakan proses aktivitas mencari dan menemukan Sumber Daya Manusia – Pegawai Negeri Sipil yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Dalam proses rekrutmen pasti ada tahap kegiatan yang harus dilalui. Diharapkan dengan adanya pelaksanaan prosedur rekrutmen yang benar

maka mampu untuk menghasilkan pegawai yang memenuhi standart dan kualifikasi jabatan yang akan disandanginya.

A. Pelaksanaan Prosedur Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta

Dalam pelaksanaan setiap kegiatan kepegawaian pastilah harus melewati tahap-tahap ataupun kegiatan dalam mencapai tujuan dari kegiatan organisasi tersebut. Dalam hal ini BKD Surakarta sebagai lembaga daerah yang bertanggung jawab sebagai coordinator di daerah dalam kegiatan kepegawaian di daerah yang mana salah satu kegiatannya adalah proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil. Demikian kegiatan dan tahap-tahap dalam proses rekrutmen PNS oleh BKD Surakarta, yaitu :

1. Perencanaan Kebutuhan Pegawai

Perencanaan kebutuhan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan kontinu untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, dalam kondisi dan kebijakan personalia yang berkembang untuk efektivitas organisasi jangka panjang. Perencanaan PNS perlu bagi suatu organisasi agar organisasi tersebut tidak mengalami hambatan dalam mencapai tujuannya dalam rangka menghadapi pengaruh-pengaruh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Endang Tri Wahyuni S.sos selaku staff Bidang Pengembangan Kepegawaian Badan Kepegawaian Surakarta, yaitu dalam hal perencanaan kebutuhan pegawai ini Badan

Kepegawaian Surakarta melakukannya dengan diawali dengan menyusun formasi PNS Daerah Kota Surakarta dengan mempertimbangkan usulan dari masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai perhitungan kebutuhan pegawai.

Tabel 2

Daftar Rekapitulasi Beberapa Usulan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Wilayah Pemerintahan Kota Surakarta Tahun 2009

NO	SKPD Dan Uraian Jabatan	Rencana Kebutuhan Pegawai			
		Pendidikan	Jurusan	GO L	JML
1.	INSPEKTORAT				
	Operator Komputer	D-III	Komputer	II/c	1
	Pranata Komputer	Sarjana	Tekhnik Informatika	III/a	1
	Auditor	Sarjana	Akuntansi	III/a	15
2.	BADAN LINGK. HIDUP				
	Pengelola Laboratorium	D-III	Kimia	II/c	1
	Arsiparis	D-III	Kearsipan	II/c	1
3.	DINAS PENDIDIKAN				
	Guru Sekolah Negeri	Sarjana	Pendidikan	III/a	134
4.	DINAS KESEHATAN				
	Dokter Umum	Sarjana	Kedokteran Umum	III/a	3
	Dokter Gigi	Sarjana	Kedokteran Gigi	III/a	1
	Asisten Apoteker	D-III	Farmasi	II/c	4
	Bidan	D-III	Kebidanan	II/c	4
	Perawat	D-III	Perawat	II/c	5
	Analisis Kesehatan	D-III	Analisis Kesehatan	II/c	2
	Penyuluh Kes. Masyarakat	Sarjana	Kesehatan Masyarakat	III/a	5
5.	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA				
	Pranata Komputer	Sarjana	Komputer	III/a	2
6.	BADAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT				

	Penyuluh KB	Sarjana	Komunikasi Masa	III/a	9
7.	DINAS PERTANIAN				
	Penyuluh Peternakan	Sarjana	Peternakan	III/a	1
	Penyuluh Pertanian	Sarjana	Pertanian	III/a	1
		D-III	Pertanian	II/c	1
8.	KPPT				
	Analisis Hukum	Sarjana	Hukum	III/a	3

Sumber : Data dari Badan Kepegawaian Daerah Surakarta

2. Analisis Jabatan

Analisa pekerjaan merupakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang harus selalu dilakukan dalam rangka menyusun kebutuhan Manajemen PNS. Rencana kebutuhan PNS akan dapat dilaksanakan dengan tepat bila sebelumnya sudah dilakukan analisis pekerjaan yang tepat pula dalam suatu instansi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Endang Tri Wahyuni S.sos selaku staff Bidang Pengembangan Kepegawaian Badan Kepegawaian Surakarta, yaitu BKD Surakarta dalam analisa jabatan dilakukan dengan berdasarkan analisa kebutuhan, dengan memprioritaskan jabatan- jabatan yang bersifat teknis atau strategis dengan memperhatikan jenis kualifikasi pendidikan yang disyaratkan untuk jabatan tersebut.

3. Penyusunan Formasi

Formasi menurut Undang-undang No 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian pasal 15 ayat 1 dan 2, adalah penentuan jumlah dan susunan

pangkat PNS yang diperlukan untuk menjalankan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Endang Tri Wahyuni S.sos selaku staff Bidang Pengembangan Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Surakarta, bahwa BKD Surakarta dalam penyusunan formasi PNS yaitu penyusunan PNS didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 Formasi Pegawai Negeri Sipil yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 bahwa masing-masing satuan unit organisasi pemerintah baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah tahun anggaran menyusun formasi PNS berdasarkan analisis kebutuhan.

Pelaksanaan penyusunan formasi meliputi beberapa tahap :

- 1) Formasi yang telah diusulkan dari masing masing Satuan Kerja Perangkat Daerah diperhitungkan untuk menentukan skala prioritas kebutuhan pegawai dan disusun menjadi Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah Kota Surakarta.
- 2) Selanjutnya usul pengajuan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah Kota Surakarta disampaikan kepada Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta Badan Kepegawaian Negara melalui Gubernur selaku wakil pemerintah.
- 3) Dari usulan tersebut ditetapkan persetujuan prinsip tambahan alokasi Calon Pegawai Negeri Sipil dari menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.

Dalam hal penyusunan formasi ini, BKD Surakarta hanya sebagai koordinator di daerah saja, karena wewenang penyusunan formasi berada pada pemerintah pusat dengan pendelegasian wewenang kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara sesuai dengan prinsip *unfield system*.

4. Pengadaan Pegawai

Setelah kegiatan pelaksanaan perencanaan PNS dilaksanakan, maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan pengadaan PNS. Pengadaan PNS menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang perubahan atas peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang pengadaan PNS, adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan PNS yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Endang Tri Wahyuni S.sos selaku staff Bidang Pengembangan Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Surakarta, tentang pengadaan PNS yaitu dalam pelaksanaan pengadaan dilakukan berdasarkan persetujuan prinsip tambahan alokasi CPNS yang telah disusun, kemudian ditetapkan tambahan formasi CPNS Daerah Walikota selaku pejabat Pembina kepegawaian daerah dan kemudian diumumkan dalam pengadaan CPNS Daerah. Adapun kegiatan dalam pengadaan itu sendiri dalam hal ini hanya sampai pada tahap penyeleksian pelamar :

a. Pengumuman

Pengumuman pengadaan CPNS disebarluaskan melalui media yang mudah diketahui oleh masyarakat luas antara lain yaitu melalui media elektronik (radio, internet), media cetak dan papan pengumuman, yang memuat persyaratan pelamar, jumlah lowongan jabatan, kualifikasi pendidikan, waktu pendaftaran dan alamat lamaran ditujukan kepada Walikota Selaku Pejabat Pembina Kepegawaian. Pengumuman disebarkan 15 hari sebelum penutupan pendaftaran.

b. Pelamaran

Setelah itu pelamar mempersiapkan semua persyaratan-persyaratan yang dikirim kepada alamat yang telah ditentukan, syaratnya adalah :

- 1) Daftar riwayat hidup
- 2) Salinan atau fotocopy ijazah yang disahkan oleh pejabat yang
berwajib.
- 3) Surat keterangan berkelakuan baik dari Polri setempat
- 4) Surat keterangan sehat dari dokter
- 5) Surat pernyataan pelamar, bahwa tidak pernah dihukum penjara atau kurungan karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan jabatan.
- 6) Surat pernyataan pelamar bahwa tidak pernah terlibat dalam gerakan yang menentang Pancasila, UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara dan Pemerintah.

- 7) Surat pernyataan pelamar bahwa tidak pernah diberhentikan dengan hormat sebagai pegawai suatu instansi baik instansi pemerintah maupun swasta.
- 8) Surat pernyataan pelamar bahwa bersedia membayar denda sebesar Rp. 10.000.000, 00 (sepuluh juta rupiah) bila mengundurkan diri setelah dinyatakan lulus dalam pengumuman ujian tertulis dan atau ujian wawancara.

c. Penyeleksian

Tahap ini sangat penting karena akan sangat mempengaruhi kualitas pegawai yang akan direkrut. Dalam tahap ini ada dua tahap penyeleksian, yaitu :

◆ Penyeleksian administrasi

Dalam tahap ini adalah penyeleksian data ataupun kelengkapan dari para pelamar, apakah sudah memenuhi syarat yang sudah diumumkan sesuai kualifikasi ataukah tidak. Jika tidak maka berkas lamaran dikembalikan kepada para pelamar sehingga para pelamar bisa memperbaikinya dan melengkapinya, dan jika ingin mengajukan lagi haruslah membuat lamaran kembali.

◆ Pelaksanaan test tertulis

Tahap ini digunakan untuk menyaring sedemikian sehingga pelamar yang akan diterima adalah yang benar-benar berkompeten dan sesuai dengan kualifikasinya. Dalam tahap ini terdapat sekurang-kurangnya tiga orang panitia ujian, seorang ketua

merangkap anggota, seorang sekretaris merangkap anggota dan seorang anggota. Dalam test tertulis terdiri dari test kemampuan umum dan psikotest untuk menjamin objektivitas dalam pelaksanaan test tersebut.

◆ Wawancara

Pada tahun 2009 pelaksanaan test dilakukan dengan menambahkan ujian lisan atau wawancara, hal tersebut bertujuan agar benar-benar mengetahui dan memastikan hasil dari ujian tertulis sebelumnya dan dapat secara langsung mengetahui kecakapan calon pegawainya.

Dari keterangan diatas dapat diuraikan dalam kegiatan dalam pengadaan yaitu Setelah adanya pengumuman tersebut maka pelamar akan mengajukan lamaran sesuai dengan prioritas pendidikan atau kualifikasi pendidikan yang dimiliki para pelamar. Yang kemudian akan dilaksanakan seleksi administrasi oleh BKD, menentukan pelamar yang sesuai dengan persyaratan, kemudian diadakan pemanggilan untuk pelamar yang lulus penyaringan administrasi untuk mengikuti test, test tersebut terdiri dari test umum dan pengetahuan dan untuk tahun 2009 ini ditambahkan tes wawancara. Setelah diadakan test kemudian diumumkan peserta yang lulus

B. Efektivitas Prosedur Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta

Keberhasilan prosedur rekrutmen yang diselenggarakan di BKD Surakarta dalam mencapai sasarannya akan dapat terlihat dari efektif tidaknya pelaksanaan pada tahap-tahap kegiatan dalam rekrutmen. Sedangkan yang dimaksud dengan tahap tahap kegiatan rekrutmen adalah mulai dari tahap perencanaan pegawai, analisis jabatan, penyusunan formasi, dan pengadaan. Tahap-tahap tersebut kemudian akan diukur dengan tiga indikator efektivitas yaitu : kemampuan menyesuaikan, produktivitas dan kepuasan.

1. Perencanaan Kebutuhan Pegawai

Kegiatan perencanaan kebutuhan pegawai dilakukan dengan mempertimbangkan usulan dari masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Kefektifan dari perencanaan kebutuhan pegawai ini dapat diukur melalui beberapa indikator :

◆ Kemampuan menyesuaikan

Dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Surakarta selalu berupaya untuk menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, lingkungan yang selalu berubah-ubah sehingga dalam perencanaan harus dapat mengakomodai setiap gerak perubahan tersebut agar setiap instansi yang nantinya menerima pegawai bisa mengikuti perkembangan selain itu dengan keadaan dana yang ada akibat dari adanya restrukturisasi atau penataan kembali oleh pemerintah pusat. Sehingga dari usulan –

usulan yang disampaikan oleh masing-masing SKPD hanya yang dipandang perlu dan strategislah yang kemudian akan diajukan untuk disusun dalam formasi.

Hal ini senada dengan pernyataan Ibu Ety Retnowati, SH. MH selaku Kepala BKD Surakarta, sebagai berikut :

*“Ya sekarang ini kan jaman sudah berkembang sehingga setiap SKPD selalu melihat perkembangan itu baik pengetahuan ataupun teknologi sehingga kebutuhan pegawai dapat terpenuhi meskipun sudah diusulkan tetapi usulan-usulan SKPD tentang kebutuhan pegawai yang di ambil hanyalah kebutuhan yang benar-benar diprioritaskan yaitu tenaga yang strategis saja. Kalau misalnya dari SKPD mengusulkan kebutuhan pegawai yang sekiranya oleh pihak BKD tidak sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh pusat, maka usulan tersebut ditunda dulu, dalam hal ini yang berwenang adalah BKN dan juga MENPAN”
(wawancara tanggal 3 Mei 2010).*

Bapak Drs. Sugiyanto, MM selaku perencana dari SKPD Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga mengatakan :

*“Ya gini ya mbak, kita membuat rencana kebutuhan pegawai itu memang sudah kita sesuaikan dengan kebutuhan kita di Dinas Pendidikan, terutama tenaga guru, kita benar-benar mengusulkan tenaga guru yang saat ini strategis dan tentunya juga disesuaikan dengan dana yang ada”
(wawancara tanggal 17 Mei 2010)*

Bapak Andy Nur Husain, S. Sos selaku perencana dari SKPD Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu juga mengatakan :

*“Kita kalau membuat perencanaan itu kita sesuaikan dengan kebutuhan kita di KPPT mbak, soalnya kita sadar kalau dana untuk pegawai yang nantinya diterimapun juga terbatas, jadi ya sebisa mungkin kita hanya mengajukan usulan yang kita butuhkan”
(wawancara tanggal 17 Mei 2010)*

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam tahap perencanaan, baik pihak SKPD maupun BKD sudah mampu menyesuaikan dengan keadaan yang ada sekarang ini yaitu penataan kembali agar memprioritaskan tenaga yang strategis.

◆ Kepuasan

Kepuasan adalah perasaan senang yang dirasakan oleh pegawai pelaksana terhadap pekerjaan dan tanggungjawab mereka dan peran mereka dalam organisasi (Gibson dkk, 1996 : 52). Apabila dikaitkan dengan perencanaan kebutuhan pegawai, maka kepuasan disini adalah kepuasan yang dirasakan baik oleh aparat pelaksana tahapan rekrutmen. Dalam hal ini baik dari SKPD maupun BKD merasa puas dengan hasil pekerjaan mereka dalam merencanakan kebutuhan pegawai. Hal ini dikarenakan dapat menyusun kebutuhan pegawai dengan tepat waktu sehingga penyampaian kepada BKN tepat waktu dan pelaksanaan rekrutmenpun bisa dilaksanakan dengan tepat waktu. Hal ini sesuai dengan pendapat Ibu Etty Retnowati, SH. MH selaku Kepala BKD Surakarta, sebagai berikut :

“Saya kira kerja semua pihak dalam perencanaan kebutuhan pegawai ini sudah bisa memuaskan baik dari SKPD, pelaksana dari BKD karena perencanaan dilakukan dengan baik dan dapat selesai tepat waktu sehingga tidak menyita waktu untuk tahap yang selanjutnya, dan BKN bisa memeriksa usulan perencanaan tersebut”

(wawancara tanggal 3 Mei 2010)

Dibenarkan juga oleh Bapak Drs. Sugiyanto, MM selaku perencana dari SKPD Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga yang mengatakan :

*“Ya kita sebagai yang merencanakan sangat puas mbak, soalnya kita juga bisa menampung semua usul untuk kebutuhan pegawai, tinggal nanti bagaimana dari pihak MENPAN dan BKN daerah dalam memproses usulan dari kami melalui BKD selaku coordinator di daerah Surakarta ini”
(wawancara tanggal 17 Mei 2010)*

Berdasarkan pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai pelaksana merasa puas dengan hasil dari perencanaan tersebut, karena sudah sesuai dengan kebutuhan yang ada.

◆ Produktivitas

Perencanaan adalah perbandingan terbaik antara usaha yang dilaksanakan dengan hasil yang dicapai. Selama proses perencanaan pihak – pihak yang bekerja sudah dinilai cukup efektif, dapat dilaksanakan mengolah berbagai masukan yang dianalisis dan memperoleh alternatif-alternatif yang terbaik dalam perencanaan kebutuhan pegawai. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Endang Tri Wahyuni S.sos selaku staff Bidang Pengembangan Kepegawaian Badan Kepegawaian Surakarta, berikut :

*“Perencanaan kebutuhan pegawai dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, sehingga dalam menyampaikan kepada BKN juga bisa tepat waktu”
(wawancara tanggal 3 Mei 2010)*

Bapak Andy Nur Husain, S. Sos selaku perencana dari SKPD

Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu juga mengatakan :

“Dalam perencanaan ini kita selalu berusaha untuk tepat dan teliti dalam kegiatan tersebut, agar waktu perencanaan kebutuhan itu diselesaikan dengan tepat waktu, biasanya 2 bulan mbak, nanti baru dikasihkan ke BKD, dan selalu tercapai target waktu itu”

(wawancara tanggal 17 Mei 2010)

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan perencanaan sudah produktif, hal ini terlihat dari penyelesaian yang tepat waktu.

Berdasarkan penilaian dari tiga indikator diatas, maka dapat penulis simpulkan bahwa pelaksanaan perencanaan kebutuhan pegawai cukup efektif, karena selama proses berlangsung dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dapat menganalisis kebutuhan pegawai dengan baik.

2. Analisis Jabatan

Setelah perencanaan dilaksanakan dan selesai kemudian dilakukan analisis jabatan atau pekerjaan pekerjaan apa yang akan dibebankan pada setiap jabatan tersebut sehingga memudahkan dalam kejelasan tanggungjawab.

Dalam analisa jabatan dilakukan dengan berdasarkan analisa kebutuhan, dengan memprioritaskan jabatan- jabatan yang bersifat teknis atau strategis dengan memperhatikan jenis kualifikasi pendidikan yang

disyaratkan untuk jabatan tersebut. Keefektifan dari analisis jabatan dapat dilihat dari beberapa kriteria berikut ini :

◆ Kemampuan Menyesuaikan

Dalam proses menganalisa jabatan, dilakukan secara periodik meski tidak dalam rangka rekrutmen, disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan dalam organisasi sehingga dapat diketahui ada tidaknya lowongan atau formasi yang kosong yang perlu untuk diisi oleh pegawai baru.

Hal ini sesuai dengan pendapat Ibu Endang Tri Wahyuni S.sos selaku staff Bidang Pengembangan Kepegawaian Badan Kepegawaian Surakarta, berikut :

“Dalam analisis jabatan selalu menyesuaikan keadaan lingkungan dan kebutuhan baik organisasi maupun masyarakat yang semakin meningkat sehingga pegawai seperti apa dan dapat dijelaskan tugas apa yang harus dilakukan“
(wawancara tanggal 3 Mei 2010).

Bapak Drs. Sugiyanto selaku perencana dari SKPD Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga juga mengatakan :

“Dalam menganalisis jabatan itu ya kita kan sudah sesuaikan dengan masing-masing jurusan dan juga nanti ada tugas pokok dan fungsi yang diatur di tiap-tiap jabatan“
(wawancara tanggal 17 Mei 2010)

Dari keterangan diatas maka dapat dikatakan dalam menganalisis jabatan, sudah bisa menyesuaikan diri hal dapat dilihat dari penguraian tugas dalam tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.

◆ Kepuasan

Dari pihak yang melakukan analisis jabatan dalam hal ini staff pengembangan di BKD pada umumnya mereka merasa puas dengan hasil analisis tersebut, karena dari hasil analisis tersebut dapat diperoleh keterangan yang memudahkan dalam pembukaan formasi dan juga menghasilkan uraian pekerjaan yang tepat. Hal ini dibenarkan oleh Ibu Endang Tri Wahyuni S.sos selaku staff Bidang Pengembangan Kepegawaian Badan Kepegawaian Surakarta, berikut :

“Dalam pelaksanaan analisis jabatan para pelaksana yaitu kami yang berada pada bidang pengembangan merasa puas dengan hasil yang kami peroleh karena ya dengan adanya uraian yang tepat sesuai dengan peraturan yang ada bisa memudahkan dalam memperoleh pegawai yang berkompeten dalam pembukaan lowongan formasi“
(wawancara tanggal 3 Mei 2010)

Begitu juga sengan Bapak Andy Nur Husain S. Sos selaku perwakilan dari SKPD KPPT Surakarta mengatakan :

“Disini kami ketika mengadakan analisis jabatan sudah sesuai dengan tujuan yangkami inginkan, dalam artian tugas-tugas terinci dengan jelas pada tiap-tiap jabatan, jadi ya kami merasa puas mbak “
(wawancara tanggal 17 Mei 2010)

◆ Produktivitas

Selama pelaksanaan analisis jabatan berlangsung, kegiatan ini dinilai produktif dan selalu dilaksanakan setiap tahun sehingga dapat memberi panduan terhadap tugas pokok dan fungsi.

Hal ini senada dengan pernyataan Bpk. Daryono, SE selaku Kepala Bidang Pengembangan Pegawai, berikut :

*“Pelaksanaan analisis itu dilaksanakan dengan produktif dan meskipun tidak ada rekrutmen tetapi selalu diadakan analisis jabatan sehingga dapat menjadi acuan untuk para pegawai dan hal tersebut menjadi tugas pokok dan fungsi pegawai“
(wawancara tanggal 3 Mei 2010)*

Bapak Drs. Sugiyanto, MM juga memaparkan, yaitu :

“Dalam segi pelaksanaannya itu kita lakukan dengan target waktu, biasanya paling lama itu 2 bulan mbak, sehingga dalam kurun waktu yang telah ditentukan itu kita bisa menyelesaikannya dengan pas“

Dari ketiga indikator diatas dapat disimpulkan bahwa dalam Analisis jabatan sudah cukup efektif, hal ini terbukti dengan terincinya tugas pokok dan fungsi dari masing-masing pegawai sehingga para pegawai mampu melaksanakan tugas mereka sesuai porsi mereka masing-masing.

3. Penyusunan Formasi

Setelah perencanaan dan juga analisis jabatan dilakukan maka selanjutnya dilakukan penyusunan formasi. Dalam hal ini BKD hanya berlaku sebagai pemberi usulan kepada Gubernur dan Pemerintah Surakarta yang dilaksanakan oleh Kepala Bidang Pengembangan Pegawai BKD adalah sebatas mengkoordinasi penyelenggaraan penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan formasi yang akan diadakan.

Dalam penyusunan formasi ini BKD hanya sebagai memberi usulan formasi dan juga koordinator di daerah, sehingga BKD menyesuaikan dengan keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Dalam penyusunan formasi BKD selaku pemberi usulan merasa

cukup puas dengan hasil usulan mereka, meski ada beberapa formasi yang ditolak oleh pusat

Dalam penyusunan formasi dari pemerintah pusat dalam hal ini yang bertanggungjawab adalah Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan juga BKD selaku pemberi usulan dinilai sudah cukup efektif, hal ini dapat dilihat dari penyelesaian penyusunan formasi yang dapat selesai dengan tepat waktu.

Hal tersebut diatas dibenarkan oleh Bapak Daryono, SE selaku Kepala Bagian Pengembangan Pegawai, yaitu :

“ Di dalam tahap penyusunan fomasi ini, kami hanyalah sebagai pengkoordinir di daerah mbak, jadi yang berhak menyusun formasi adalah MENPAN dan juga BKN atas perintah Gubernur mbak”
(wawancara tanggal 14 Mei 2010)

4. Pengadaan

Setelah kegiatan pelaksanaan perencanaan PNS dilaksanakan, maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan pengadaan PNS. Pengadaan PNS menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang perubahan atas peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang pengadaan PNS, adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan PNS yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Pengadaan dilakukan berdasarkan persetujuan prinsip tambahan alokasi CPNS yang telah disusun, kemudian ditetapkan tambahan formasi CPNS Daerah Walikota selaku pejabat Pembina kepegawaian daerah dan

kemudian diumumkan dalam pengadaan CPNS Daerah. Untuk mengukur efektif tidaknya dalam pengadaan dapat dilihat dari kriteria berikut :

◆ Kemampuan Menyesuaikan

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Hal ini sesuai pendapat Ricard M. Steers yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap organisasi yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja didalamnya maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri tersebut dapat berjalan maka tujuan organisasi dapat tercapai.

Dalam hal ini BKD Surakarta sehubungan dengan adanya restrukturisasi dari pemerintah pusat maka dari itu Pemerintah Kota melalui BKD melakukan penataan kembali dengan menekan atau meminimalisasi jumlah formasi agar yang dibuka atau diumumkan adalah benar-benar jabatan yang sangat diperlukan sehingga dapat meminimalisir dana yang nantinya akan digunakan untuk membiayai atau menggaji pegawai yang akan diterima nantinya. Hal ini senada dengan pernyataan Ibu Endang Tri Wahyuni S.sos selaku staff Bidang Pengembangan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta:

“Untuk menyesuaikan dengan adanya restrukturisasi, maka dalam rekrutmen hanya ditekankan pada lowongan yang prioritas dan strategis, teknik strategis saja sehingga yang diperoleh benar-benar yang dibutuhkan” (wawancara tanggal 3 Mei 2010)

◆ Produktivitas

Dalam hal pengadaan ini sudah efektif hal ini terbukti dengan BKD selaku pelaksana di daerah melaksanakan kegiatan bekerjasama dengan berbagai pihak yaitu dengan Ekspektorat, Dispora, Dinas Kesehatan, Satpol PP, juga dengan Perguruan Tinggi yang ditunjuk dalam hal membuat soal untuk pelaksanaan ujian test sehingga soal test dapat terjamin kualitasnya. Selain itu juga bekerjasama dengan pihak luar, disini yang dimaksud adalah Kepolisian.

Hal ini senada dengan pernyataan Ibu Endang Tri Wahyuni S.sos selaku staff Bidang Pengembangan Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Surakarta berikut :

*“Dalam pelaksanaan pengadaan ini tentunya kita tidak bisa melakukannya sendiri tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka dari itu BKD melakukan kerjasama dengan Ekspektorat, Dispora, Dinas Kesehatan, Satpol PP, juga dengan Perguruan Tinggi yang ditunjuk dalam hal membuat soal untuk pelaksanaan ujian test sehingga soal test dapat terjamin kualitasnya. Selain itu juga bekerjasama dengan pihak luar, disini yang dimaksud adalah Kepolisian yaitu untuk mengawal soal untuk pelaksanaan test”.
(wawancara tanggal 3 Mei 2010)*

◆ Kepuasan Kerja

Dalam pelaksanaan pengadaan ini bisa dibilang belum efektif, meski dilaksanakan dengan tepat waktu tetapi dalam pelaksanaanya ada beberapa formasi dalam pengadaan yang terkadang tidak terpenuhi yaitu seperti untuk tahun seleski 2009 sebanyak 17 tenaga yang dibutuhkan tidak ada pendaftaranya, hal tersebut membuat ketidakpuasan bagi para panitia pelaksana.

Hal tersebut sesuai dengan keterangan dari Ibu Etty Retnowati,

SH. MH selaku Kepala BKD Surakarta, sebagai berikut :

“Dalam pengadaan terkadang ada beberapa posisi pengadaan lowongan tidak ada pendaftarannya, untuk tahun 2009 ada 17 formasi yang tidak ada pendaftarannya sehingga ya mau tidak mau harus mencari solusi untuk mengisi lowongan tersebut, yaitu mengadakan pendidikan dan pelatihan yang ada jika memungkinkan”
(wawancara tanggal 3 Mei 2010)

Hal tersebut diatas dikuatkan dengan adanya data mengenai formasi yang kosong atau tidak ada pelamarnya, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3

Formasi Kosong dalam pengadaan CPNS Pelamar Umum Pemerintah

Surakarta Tahun 2009

NO	FORMASI	JML KOSONG
1.	Guru Kelas SD –D2- Pendidikan SD	1
2.	Guru Agama Katolik – S1- Pendidikan Agama Katolik	1
3.	Guru Agama Katolik – S1- Pendidikan Agama Katolik/ Teologi	1
4.	Guru Bahasa Jawa- S1 – Pendidikan Bahasa Jawa	1
5.	Guru Bimbingan dan Penyuluhan – S1 – Pendidikan BK	1
6.	Guru Seni Musik – S1 – Pendidikan Seni Musik - SMP	2
7.	Guru Bimbingan dan Penyuluhan – S1- Pendidikan BK - SMA	1
8.	Guru Seni Musik – S1 – Pendidikan Seni Musik – SMK	2
9.	Guru Seni Budaya – S1 – Pendidikan Seni Musik – SMK	2
10.	Guru Seni Budaya – S1 – Pendidikan Seni Theater - SMK	1

11.	Guru Seni Budaya – S1 – Pendidikan Tata Teknik Kecantikan - SMK	1
12.	Guru Tata Kecantikan – S1 – Pendidikan Tata Rias – SMK	1
13.	Penilai Pajak Bumi dan Bangunan – S1 – Perpajakan	1
14.	Pengawas Farmasi dan Makanan – S1 – Analis Farmasi dan Makanan	1
	JUMLAH TOTAL	17

Sumber : Data dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta

Dari pihak Satuan Kerja Perangkat Daerah menyampaikan, dalam hal ini dari SKPD Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga, Bapak Drs. Sugiyanto, MM :

*“Begini mbak, kita kan sudah mengajukan usulan yang kita butuhkan untuk mengisi jabatan yang kosong, tetapi kalau memang tidak terpenuhi ya nanti kita mengadakan pendidikan dan latihan terhadap pegawai yang sudah ada, penugasan dan tahun berikutnya membuka lowongan tersebut lagi, dan dalam hal penugasan ini sesuai dengan kebijakan dari sini”
(wawancara tanggal 17 Mei 2010)*

*“Mungkin bukan tidak ada pelamarnya, tetapi pada waktu tahap penyeleksian administrasi tidak memenuhi, jadi bukan tidak ada pelamarnya, yah faktor umur dan lain lain”
(wawancara tanggal 17 Mei 2010)*

Dari pihak Satuan Kerja Perangkat Daerah Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu, Bapak Andy Nur Husain, S. Sos mengatakan :

*“Kalau memang usulan kami tidak terpenuhi ya kita mengadakan pendidikan dan latihan kepada pegawai yang sudah ada untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks juga, atau kita ya kerja ekstra lagi tetapi tetap bekerjasama sesama pegawai”
(wawancara tanggal 17 Mei 2010)*

Dari uraian diatas mengenai efektivitas rekrutmen pegawai negeri di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta diatas dapat dikatakan pelaksanaan prosedur rekrutmen sudah cukup efektif, hal ini dapat dilihat dari setiap prosedur mulai dari perencanaan yang efektif sehingga dapat mengusulkan kebutuhan pegawai yang benar – benar dibutuhkan, kemudian pada tahap analisis jabatan juga sudah cukup efektif, hal ini terbukti dengan adanya analisis yang dilakukan setiap tahun sehingga pelaksanaan analisis dilakukan dengan periodik sehingga dapat memberikan acuan kepada para pegawai yang nantinya akan ditempatkan di bagian mereka masing-masing. Dalam tahap penyusunan formasi meskipun BKD hanya sebagai koordinator di daerah tetapi dipandang juga sudah efektif yaitu dengan diprioritaskan lowongan yang benar benar strategis sehingga menghemat dana dan juga waktu.

Dalam tahap pengadaan memang kurang efektif, hal ini terbukti dengan masih adanya lowongan yang kosong atau belum terisi hal ini dikarenakan kurang pahamnya masyarakat mengenai jabatan dan kualifikasi karena ada beberapa formasi yang kualifikasinya atau jurusan yang samar samar dalam artian dari pelamar mengira itu bukan jurusan yang sesuai dengan pendidikannya. Kurang lengkapnya persyaratan administrasi dari pelamar sehingga dalam tahap pengadaan ini kurang efektif .

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan salah satu peserta yang mendaftar pada lowongan tersebut, yaitu :

“Lha mau mendaftar saya bingung mbak, ini jurusan saya bisa masuk apa tidak, saya jurusan dari Manajemen Administrasi sedangkan di formasi tertulis administrasi perkantoran”
(wawancara dengan Nana Apriliana, 17 Mei 2010)

Dari data yang terkumpul memberikan gambaran bahwa melalui rekrutmen yang diadakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Surakarta selaku koordinator pelaksana prosedur mendapatkan pegawai yang sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu pegawai yang mempunyai kualifikasi seperti apa yang disyaratkan dalam formasi pegawai meskipun ada beberapa formasi yang belum terisi. Dengan demikian prosedur rekrutmen ini dapat dikatakan cukup efektif sampai pada tahap penyusunan formasi, tetapi dalam tahap pengadaan belum efektif.

C. Hambatan dalam pelaksanaan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Surakarta

Dalam pelaksanaan rekrutmen sebenarnya tidak ada hambatan yang berarti, tetapi tetap ada yang menghambat yaitu

- 1) Adanya restrukturisasi yang mengharuskan penataan kembali jajaran pegawai yang harus direkrut karena harus disesuaikan dengan tatanan baru yang harus bisa meminimalisir kebutuhan padahal dalam nyatanya kebutuhan masyarakat akan pelayanan dibidang pemerintahan semakin meningkat. Karena hal tersebutlah maka BKD sebagai pemberi usulan harus bisa benar-benar menyeleksi pegawai dengan sangat selektif.
- 2) Selain itu adanya waktu yang sangat terbatas dalam pelaksanaan rekrutmen sehingga mengharuskan para pegawai dalam hal ini yang paling berperan adalah pegawai BKD dalam pengolahan data para pelamar, untuk mengatasi itu semua pegawai bekerjasama untuk

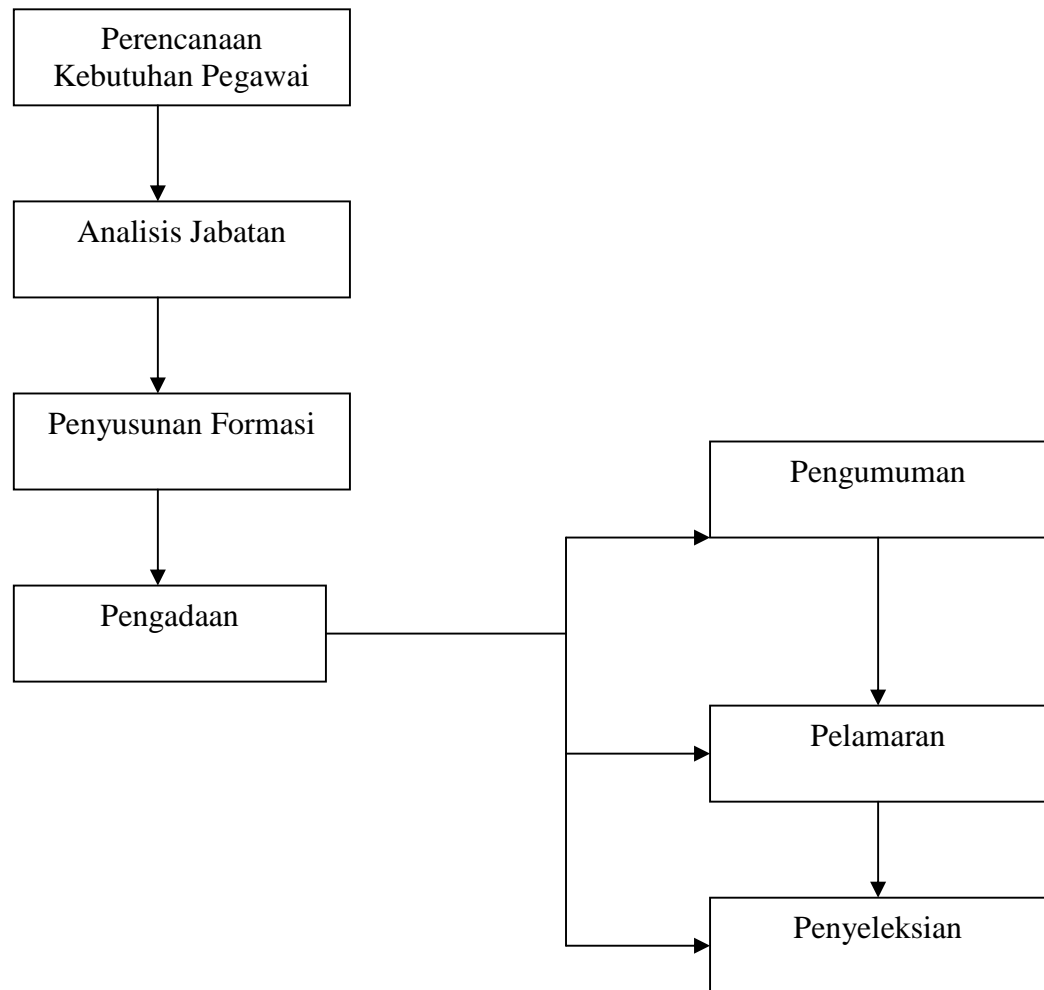
menyelesaikan tepat waktu meski terkadang harus lembur sampai larut malam bahkan pagi. Selain itu BKD juga membuat jadwal dan target waktu dalam pengolahan data sehingga dapat terselesaikan dengan tepat waktu.

- 3) Dalam tahap pengadaan, masih terdapatnya kekosongan formasi juga menyebabkan tahap ini tidak efektif, karena Badan Kepegawaian Daerah Surakarta tidak bisa memenuhi kebutuhan yang sudah diusulkan oleh masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), maka dari itu untuk mengatasinya setiap SKPD memberikan pelatihan pada tenaga yang sudah ada dan membuka lowongan tersebut di tahun berikutnya.

Gambar 5

Bagan Prosedur Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian

Daerah Surakarta



Tabel 4**Hasil Penelitian tentang Efektifitas Prosedur Rekrutmen PNS Di Badan Kepegawaian Daerah****Surakarta**

No	Tahapan Kegiatan	Indikator	Penilaian	
1	Perencanaan kebutuhan pegawai	Kemampuan menyesuaikan	Cukup mampu menyesuaikan	Dapat menyesuaikan dengan dana dan lingkungan disekitarnya
		Kepuasan	Puas	Hasil dari perencanaan berjalan dengan tepat wa
		Produktivitas	Cukup produktif	Pelaksanaan perencanaan dapat selesai tepat wa
2	Analisis Jabatan	Kemampuan menyesuaikan	Cukup efektif	Analisis berjalan sesuai dengan aturan dan hasilnya sesuai dengan kebutuhan
		Kepuasan	Cukup memuaskan	Teranalisis semua kebutuhan pegawai
		Produktivitas	Cukup produktif	Penyelesaian tepat waktu
3	Penyusunan Formasi	Kemampuan menyesuaikan	Cukup mampu menyesuaikan	Mampu menyesuaikan dengan kebutuhan organ
		Kepuasan	Cukup memuaskan	Mampu menyesuaikan dengan kebutuhan organ
		Produktivitas	Produktif	Sesuai dengan waktu
4	Pengadaan			
	a. Pengumuman	Kemampuan menyesuaikan	Cukup mampu menyesuaikan	Pengumuman disesuaikan dengan formasi yang ada
		Kepuasan	Cukup memuaskan	Memuat semua kebutuhan formasi masing-masing SKPD
		Produktivitas	Cukup produktif	Diumumkan 15 hari sebelum penutupan
	b. Pelamaran	Kemampuan menyesuaikan	Belum mampu menyesuaikan	Adanya persyaratan yang belum terpenuhi
		Kepuasan	Belum memuaskan	Banyak yang sesuai dengan kualifikasi tetapi belum lengkap persyaratannya
		Produktivitas	Cukup produktif	Para pelamar sangat antusias untuk melamar
	c. Penyeleksian	Kemampuan menyesuaikan	Sudah mampu menyesuaikan	Mampu menyesuaikan dengan test yang dilaksa
		Kepuasan	Belum memuaskan	Adanya formasi yang masih tetap kosong

		Produktivitas	Sudah cukup produktif	Dilaksanakan tepat waktu dan sesuai aturanya

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan secara garis besar yaitu sebagai berikut :

1. Efektivitas prosedur rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta sudah cukup efektif, hal tersebut dapat terlihat dari tahap – tahap yang dilalui dalam rekrutmen di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta yaitu :

- 1) Perencanaan kebutuhan pegawai

Perencanaan kebutuhan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan kontinu untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, dalam kondisi dan kebijakan personalia yang

berkembang untuk efektivitas organisasi jangka panjang. Badan Kepegawaian Surakarta melakukannya dengan diawali dengan menyusun formasi PNS Daerah Kota Surakarta dengan mempertimbangkan usulan dari masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai perhitungan kebutuhan pegawai.

2) Analisis Jabatan

Pada dasarnya analisa pekerjaan merupakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang harus selalu dilakukan dalam rangka menyusun kebutuhan Manajemen PNS. Rencana kebutuhan PNS akan dapat dilaksanakan dengan tepat bila sebelumnya sudah dilakukan analisis pekerjaan yang tepat pu¹¹¹ Surakarta dalam analisa jabatan dilakukan dengan berdasarkan analisa kebutuhan, dengan memprioritaskan jabatan- jabatan yang bersifat teknis atau strategis dengan memperhatikan jenis kualifikasi pendidikan yang disyaratkan untuk jabatan tersebut

3) Penyusunan Formasi

Formasi menurut Undang-undang No 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian pasal 15 ayat 1 dan 2, adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan untuk menjalankan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Dalam hal penyusunan formasi, Badan Kepegawaian Daerah Surakarta hanya

sebagai koordinator di daerah yang menampung usulan-usulan dari SKPD – SKPD yang ada.

4) Pengadaan Pegawai

Pengadaan PNS menurut Peraturan Pemerintah No 11 tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No 98 tahun 2002 tentang pengadaan PNS, adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan PNS yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. dalam pelaksanaan pengadaan dilakukan berdasarkan persetujuan prinsip tambahan alokasi CPNS yang telah disusun, kemudian ditetapkan tambahan formasi CPNS Daerah Walikota selaku pejabat Pembina kepegawaian daerah dan kemudian diumumkan dalam pengadaan CPNS

2. Dari tiga indikator yang digunakan untuk mengukur efektivitas prosedur rekrutmen di Badan Kepegawaian Daerah Surakarta yaitu kemampuan menyesuaikan, kepuasan kerja dan produktivitas sudah cukup efektif meski pada tahap penyusunan formasi BKD hanya sebagai koordinator dan Badan Kepegawaian Negara dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara sebagai pihak yang berwenang dalam penyusunan formasi tetapi prosedur telah berjalan dengan baik terbukti dengan setiap formasi merupakan kebutuhan masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah di Surakarta, dan merupakan lowongan yang strategis saja. Tetapi dalam tahap pengadaan belum efektif hal ini dikarenakan ada beberapa formasi

yang belum mencapai tujuannya dalam artian formasi kosong, hal tersebut dikarenakan pada saat penyeleksian tidak lulus test administrasi meskipun sesuai dengan kualifikasi.

B. Saran

Setelah melihat hasil pengamatan diatas akan dikemukakan saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam prosedur pelaksanaan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta :

Karena ada beberapa formasi yang masih tetap kosong karena dalam persyaratan tidak memenuhi dan ada beberapa formasi yang masih langka di berbagai Perguruan Tinggi maka sebaiknya dalam pengumuman dijelaskan tata cara atau penjelasan yang rinci supaya para pelamar dapat mengetahui dengan jelas syarat-syarat yang dimaksud dan berkoordinasi dengan Perguruan Tinggi yang ada tentang kualifikasi formasi yang akan dibuka sehingga pembukaan formasi akan ada kualifikasinya dari berbagai Perguruan Tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar T. Sulistiyani. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Graha Ilmu.
- Amitai Etzioni. 1985. *Organisasi – organisasi Modern, Penerjemah Suryatim*. Jakarta : UI Press.
- A. W. Widjaja. 1986. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta : CV. Rajawali
- Faustino Cardoso Gomes. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadari Nawawi. 1994. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Harbani Pasolong. 2002. *Teori Administrasi Publik*. Jakarta : Alfabeta
- Haribbertus Sutopo. 2002. *Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS Press
- Hari Lubis dan Martani Huseini. 1987. *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*. Jakarta : PAUIS UI.
- Harold Koontz, Cyril O' Donnell, Heinz Weihrich. 1993. *Intisari Manajemen*. Jakarta : Bina Aksara.
- Ig. Wursanto. 1987. *Pokok-pokok Perencanaan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Lexy J. Moleong. 1998. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Malayu S. P. Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Miftah Toha. 1993. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Rajawali.
- Moekijat. 1990. *Kamus Manajemen*. Bandung : Mandar Maju
- Sondang P. Siagian. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sondang P. Siagian. 1985. *Manajemen Modern*. Jakarta : Gunung Agung.

Sri Hartini. 2008. *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*. Jakarta : Sinar Grafika.

Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku) terjemahan Magdalena Jamin*. Jakarta : Erlangga

Sudibyo Triatmojo. 1983. *Hukum Kepegawaian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Suwarno Handayaniingrat. 1986. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

The Liang Gie. 1983. *Unsur-unsur Administrasi*. Yogyakarta : CV Rajawali.

The Liang Gie. 1977. *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.

Sumber Lain :

Undang –undang No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian Jo
Undang- undang No. 43 Tahun 1999.

Peraturan Pemerintah No. 97 Tahun 2000 Tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil
Jo Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2003.

Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan No. 98
Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

UU No. 43 tahun 1997 tentang pokok-pokok kepegawaian

Skripsi “Chandra Ashyari”

Sheila M. Rioux, Ph.D., and Paul Bernthal, Ph.D. dalam Recruitment
and Selection Practices (<http://www.scribd.com/doc/23658534/The-Role-of-Recruitment-and-Selection>)

Rynes, Bretz & Gerhart. 1991, dalam Necessity of Effective Communication About Salary and Other Benefits of Entry Level Positions: An Empirical Study, Vol. 3.No.1

(<http://www.daffodilvarsity.edu.bd/library/opac/b&e/v3n1j8/5=Iftekhar%20Amin%20Chowdhury.pdf>)

